Engula Sapos!
Deixe de adiar as suas tarefas
e faça mais em menos tempo
Brian Tracy
Pergaminho

Costuma dizer-se que trabalhar muito é menos importante do que trabalhar bem. Pode parecer um velho cliché, mas esta frase contém um preceito muito difícil de pôr em prática. Todos sabemos que, muitas vezes, os dias não são suficientemente longos para fazermos tudo o que temos para fazer. Assim, muitos dos nossos objectivos ficam por cumprir, esquecidos ou adiados. As dificuldades de uma gestão inteligente do trabalho são muitas: Como definir prioridades? Como estabelecer a ordem de importância das diversas tarefas que temos a cumprir? Como distinguir entre níveis de importância e de urgência? Ao longo desta obra, o conceituado autor Brian Tracy apresenta 21 métodos simples e acessíveis, acompanhados de exercícios específicos, que lhe permitirão deixar de adiar as suas tarefas e começar a cumprir eficazmente todos os seus objectivos.

Deixe de adiar as suas tarefas e faça mais em menos tempo

Brian Tracy

Pergaminho

ENGULA SAPOS!

Deixe de Adiar as Suas Tarefas e Faça Mais em Menos Tempo

Brian Tracy

Traduzido de: *Eat That Frog!, 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time, by* Brian Tracy
Publicado originalmente por Berrett-Koehler Publishers, Inc., Califórnia, EUA

1.ª edição, 2004

2.ª reimpressão, 2005

ISBN 972-711-608-6

Prefácio

Obrigado por ter escolhido este livro. Espero que as ideias aqui expostas o ajudem tanto quanto me ajudaram a mim e a milhares de outras pessoas. Na realidade, espero que transformem a sua vida para sempre.

Você nunca dispõe de tempo suficiente para fazer tudo o que precisa. Encontra-se literalmente submerso pelo trabalho, responsabilidades pessoais, projectos, pilhas de revistas e montanhas de livros para ler, nos quais tenciona pegar num destes dias, logo que tenha disponibilidade.

Mas a verdade é que essa disponibilidade jamais chegará. Nunca será capaz de terminar todas as suas tarefas e tê-las em dia. Nunca irá adiantar o seu serviço de maneira a conseguir dedicar-se a todos aqueles livros, revistas e actividades de lazer com os quais sonha.

E quanto a tentar tornar-se mais produtivo, esqueça, pois tal não irá resolver os seus problemas de gestão de tempo. Não importa quantas técnicas de produtividade pessoal domine, pois há-de haver sempre mais coisas a fazer do que aquelas que conseguirá realizar no período de tempo de que dispõe, por muito extenso que este seja.

Só poderá controlar o seu tempo e a sua vida se modificar a sua forma de pensar, de trabalhar e de li-

dar com o caudal interminável de responsabilidades que cai em cima de si todos os dias. Só conseguirá tomar o controlo das suas tarefas e actividades se deixar de fazer algumas coisas e começar a dedicar mais tempo àquelas que podem verdadeiramente fazer a diferença na sua vida.

Há mais de trinta anos que estudo as questões ligadas à gestão de tempo. Analisei a fundo as obras de Peter Drucker, Alex Mackenzie, Alan Lakein, Stephen Covey e de muitos outros. Li centenas de livros e milhares de artigos sobre eficácia e eficiência pessoal. Este livro é o resultado desse labor.

De cada vez que me surge uma boa ideia, ponho-a à prova no meu próprio trabalho e na minha vida pessoal. Se funcionar, incluo-a nas conferências e seminários que dou e ensino-a aos outros.

Galileu escreveu um dia: "Não se pode ensinar a uma pessoa algo que ela não saiba já; só podemos fazer com que a pessoa tome consciência daquilo que conhece."

Dependendo do seu nível de conhecimentos e de experiência, as ideias a seguir apresentadas podem soar-lhe familiares. O presente livro irá colocá-las num patamar de consciência mais elevado. Quando aprender estes métodos e técnicas, e quando os aplicar uma e outra vez até que se transformem em hábitos, será capaz de alterar positivamente o rumo da sua vida.

A Minha Própria História

Deixe-me contar-lhe algo sobre mim próprio e sobre as origens deste livro.

Comecei a vida com poucas vantagens iniciais, exceptuando o facto de possuir uma mente curiosa. Não fui um bom aluno e abandonei os estudos antes de completar o liceu. Trabalhei em empregos duros e precários durante vários anos. O meu futuro não parecia promissor.

Ainda bastante jovem, arranjei trabalho num navio de carga e parti à descoberta do mundo. Ao longo de oito anos, viajei e trabalhei e voltei a viajar, tendo visitado mais de oitenta países nos cinco continentes.

Quando deixei de encontrar este género de trabalhos, dediquei-me às vendas porta-a-porta, trabalhando à comissão. Batalhava por cada venda que fazia, sem muito êxito, até que comecei a olhar à minha volta e a perguntar: "Por que razão as outras pessoas estão a sair-se melhor do que eu?"

Então, fiz algo que mudou a minha vida. Dirigi-me aos vendedores de sucesso e perguntei-lhes como é que faziam. E eles contaram-me. Pus em prática o que me aconselharam e as minhas vendas aumentaram. Por fim, alcancei resultados tão bons que me nomearam chefe de vendas. Nestas novas funções, usei a mesma estratégia anterior. Averiguei qual era a táctica dos chefes de vendas bem-sucedidos e passei eu próprio a utilizá-la.

Este processo de aprendizagem e de aplicação dos conhecimentos que ia adquirindo transformou-me a vida. Ainda me espanto pelo facto de o método ser tão simples e óbvio. Basta descobrir como procedem as pessoas com êxito e depois agir de igual modo até que se obtenham os mesmos resultados. Uau! Que ideia brilhante.

Posto de forma simples: algumas pessoas têm mais sucesso do que outras porque fazem certas coisas de

modo diferente e porque fazem bem as coisas certas. E, sobretudo, porque usam o seu tempo muitíssimo melhor do que os indivíduos comuns.

Devido a um passado de insucessos, tinha desenvolvido sentimentos profundos de inferioridade e de inaptidão. Caíra na armadilha mental de supor que as pessoas que possuíam uma vida melhor do que a minha eram de facto melhores do que eu. Mas aprendi que isto não é necessariamente verdade. Aquelas pessoas estavam apenas a agir de maneira diferente, e aquilo que elas tinham aprendido a fazer também eu, dentro do razoável, poderia aprender.

Para mim, isto funcionou como uma revelação. Fiquei, ao mesmo tempo, estupefacto e entusiasmado. E ainda estou. Percebi que podia alterar a minha vida e alcançar praticamente qualquer objectivo a que me propusesse, desde que descobrisse o modo de actuar dos outros numa determinada área e depois eu próprio fizesse o mesmo até atingir resultados idênticos aos deles.

Ao cabo de um ano nas vendas, eu era um dos melhores vendedores. Doze meses mais tarde, passei a chefe de vendas, ficando responsável por uma equipa de noventa e cinco pessoas em seis países. Tinha vinte e cinco anos.

Ao longo dos anos, trabalhei em vinte e dois empregos diferentes, fundei e erigi várias empresas e licenciei-me em Gestão numa importante universidade. Também aprendi a falar francês, alemão e espanhol, fui conferencista, formador e consultor em mais de quinhentas empresas. Actualmente, dou palestras e seminários a mais de 300 000 pessoas por ano, por vezes perante assistências com 20 000 indivíduos.

No decurso da minha carreira, descobri uma verdade simples: a capacidade de nos concentrarmos decididamente na tarefa prioritária, de modo a fazê-la bem e a levá-la até ao fim, é o segredo para o sucesso, a realização, o respeito, o *status* e a felicidade na vida. Esta ideia-chave representa a alma e o coração deste livro.

O presente livro mostra-lhe como progredir mais depressa na carreira. As suas páginas contêm os vinte e um princípios da eficácia pessoal mais poderosos que existem.

Estou a falar de técnicas, estratégias e métodos práticos que estão comprovados e que proporcionam resultados imediatos. Para economizar tempo, não me demoro nas diversas explicações psicológicas ou emocionais do acto de adiar algo, de deixar algo para mais tarde e da má gestão do tempo. Não faço longas incursões nas questões teóricas ou de investigação académica. O que irei ensinar são acções concretas que podem ser empreendidas de imediato para se obterem melhores e mais rápidos resultados no trabalho.

Todas as ideias aqui expressas têm por objectivo aumentar os seus níveis gerais de produtividade, rendimento e resultados finais, e torná-lo mais competente seja no que for que você faça. Pode também aplicar muitas delas à sua vida pessoal.

Cada um dos vinte e um métodos e técnicas é autónomo e completo em si mesmo; todos são necessários. Uma estratégia pode ser eficaz numa determinada situação e outra pode aplicar-se a uma tarefa diferente. Em conjunto, estes vinte e um princípios constituem um guia completo das técnicas de eficácia pessoal passíveis de serem utilizadas em qualquer altura e pela ordem ou sequência que faça sentido para si num dado momento.

A chave para o êxito é a acção. Estes princípios funcionam de maneira a produzir melhorias rápidas e previsíveis ao nível do rendimento e dos resultados. Quanto mais depressa os aprender e aplicar, mais depressa irá progredir na sua carreira - é garantido.

Não há limites ao que pode vir a alcançar logo que aprenda como "engolir os sapos".

BRIAN TRACY
Solana Beach, Califórnia
Janeiro de 2001

Introdução: Engula Sapos!

Vivemos numa época maravilhosa. Nunca como agora houve tantas possibilidades e oportunidades para atingirmos os nossos objectivos. Talvez como nunca antes acontecera na História da humanidade, estamos realmente mergulhados num mar de opções. De facto, há tantas coisas boas que podem ser feitas que a capacidade para escolher de entre elas pode ser o factor determinante para aquilo que se venha a realizar na vida.

Se você for como a maioria das pessoas dos nossos dias, então encontra-se esmagado pelas demasiadas coisas que tem para fazer e o muito pouco tempo disponível para tal. À medida que se esforça por arranjar disponibilidade e pôr tudo em dia, novas tarefas e responsabilidades continuam a chegar, como as ondas das marés. Por causa disto, nunca será capaz de fazer tudo aquilo que precisa. Nunca conseguirá pôr-se em dia, actualizar-se. Estará sempre atrasado em relação a algumas, ou provavelmente a muitas, das suas tarefas e responsabilidades.

Por esta razão, e se calhar mais do que nunca, a sua capacidade para seleccionar a tarefa mais importante em cada momento, e depois começá-la e terminá-la

depressa e bem, terá provavelmente maior impacto no seu sucesso do que qualquer outra qualidade ou habilidade que possua e desenvolva.

O indivíduo normal que fomenta o hábito de estabelecer prioridades claras e completar tarefas importantes rapidamente irá dar um baile ao génio que fala muito e faz planos maravilhosos, mas que, na prática, realiza muito pouco.

Diz-se há bastantes anos que, se a primeira coisa que uma pessoa fizer pela manhã for engolir um sapo vivo, pode depois ir à sua vida com a satisfação de saber que ao longo de todo esse dia, provavelmente, não lhe irá acontecer nada de pior.

O "sapo" representa a maior e a mais importante tarefa que se tem em mãos, aquela que, se não se dedicar logo a ela, tem mais probabilidades de ser adiada. E é precisamente essa tarefa que, nesse momento, pode ter um grande impacto positivo na nossa vida e nos resultados que esperamos alcançar.

Também se diz que "se tiver de engolir dois sapos, engula primeiro o mais feio".

Ou seja: se tiver duas obrigações incontornáveis pela frente, trate primeiro da que for maior, mais difícil e mais importante. Discipline-se de modo a começar de imediato e a persistir até que a tenha terminado, antes de passar a outra coisa.

Pense nisto como um "teste". Encare-o como um desafio pessoal. Resista à tentação de principiar pela tarefa mais fácil. Diga a si mesmo repetidamente que uma das decisões mais relevantes que toma todos os dias é a escolha do que irá fazer imediatamente e do que irá fazer mais tarde, se o chegar a fazer de todo.

Uma observação final: "Se tiver de engolir um sapo vivo, não ganha nada em ficar sentado a olhar para ele durante muito tempo."

A chave para atingir elevados níveis de rendimento e de produtividade está no desenvolvimento do hábito duradouro de atacar a tarefa principal logo de manhãzinha. Há que desenvolver a rotina de "engolir os sapos" antes de fazer qualquer outra coisa e sem demorar muito tempo a pensar no assunto.

Em diversos estudos sobre homens e mulheres que conseguem as melhores remunerações e são promovidos mais depressa, a atitude activa, a "orientação para a acção", destaca-se como sendo a conduta mais visível e consistente que eles revelam em tudo o que fazem. As pessoas eficientes e com sucesso são aquelas que se lançam directamente às tarefas mais difíceis e que depois se disciplinam de modo a trabalharem resoluta e continuamente até que elas estejam concluídas.

No nosso mundo, e em particular no mundo dos negócios, somos pagos e promovidos pela obtenção de resultados específicos e mensuráveis. Pagam-nos por darmos uma contribuição valiosa e, sobretudo, por darmos a contribuição que é esperada de nós.

O "fracasso na execução de tarefas" é um dos maiores problemas nas organizações de hoje. Muitas pessoas confundem actividade com realização. Falam pelos cotovelos, fazem reuniões intermináveis e elaboram planos fabulosos, mas, em última análise, ninguém executa o serviço nem obtém os resultados exigidos.

Cerca de 95 por cento do sucesso na vida e no emprego será determinado pelo tipo de hábitos que desenvolvermos ao longo do tempo. O hábito de definir prioridades, de vencer a tendência para a protelação e de

arrancar com a tarefa mais importante é uma qualidade mental e física. Como tal, este hábito pode ser aprendido através da prática e da repetição sucessiva, até que se aloje no subconsciente e se converta num traço permanente do comportamento. Logo que se torna um hábito, passa a ser simultaneamente um gesto automático e fácil de concretizar.

Nós somos desenhados mental e emocionalmente de tal forma que o cumprimento de tarefas nos proporciona uma sensação agradável. Faz-nos felizes. Faz-nos sentir vencedores.

De cada vez que completamos um serviço, qualquer que seja a sua dimensão ou importância, experimentamos uma corrente de energia, de entusiasmo e de auto-estima. Quanto mais importante for a tarefa concluída, mais felizes, mais confiantes e mais capazes nos sentimos connosco próprios e com a nossa vida.

Acabar tarefas importantes estimula a libertação de endorfinas no cérebro. Estas endorfinas levantam o ânimo de forma natural. O maior afluxo de endorfinas que se segue à conclusão bem-sucedida de um qualquer trabalho faz-nos sentir mais criativos e seguros.

Entre os chamados segredos do sucesso, este é um dos mais significativos – de facto, podemos desenvolver uma "dependência positiva" às endorfinas e às sensações de clarividência apurada, de confiança e de competência que elas originam. Quando se adquire este "vício", começa-se, quase sem pensar, a organizar a vida de tal modo que passamos a iniciar e a terminar continuamente tarefas e projectos cada vez mais importantes. Tornamo-nos de facto viciados, num sentido muito positivo, no êxito e no acto de contribuir para alguma coisa.

Uma das chaves para viver uma vida maravilhosa, ter uma carreira de sucesso e sentir-se óptimo consigo mesmo está em desenvolver o hábito de começar e terminar trabalhos importantes. Neste ponto, aquele comportamento irá adquirir um poder próprio e descobrimos que é mais fácil completar tarefas relevantes do que não o fazer.

Toda a gente conhece a história do homem que aborda um músico numa rua de Nova Iorque e lhe pergunta como é que pode chegar a Carnegie Hall (famosa sala de espectáculos). O músico responde-lhe: "Praticando homem, praticando."

Praticar é a chave para se dominar qualquer especialidade. Felizmente, o cérebro funciona como um músculo. Torna-se mais forte e mais capaz com o uso. Através da prática podemos aprender qualquer comportamento ou desenvolver qualquer hábito que consideremos desejável ou necessário.

Para estimular os hábitos de concentração são necessárias três qualidades-chave, passíveis de serem aprendidas – a decisão, a disciplina e a determinação.

Primeiro: tome a decisão de alimentar o hábito de concluir as tarefas. Segundo: discipline-se de modo a praticar repetidamente os princípios que está prestes a aprender até que os domine. Por fim, repita tudo o que fez com determinação até que o hábito esteja entranhado em si e se transforme numa característica permanente da sua personalidade.

Existe uma forma especial de acelerar o processo de se tornar a pessoa altamente produtiva, eficaz e eficiente que deseja ser. Consiste em pensar continuamente nas recompensas e nos benefícios de ser alguém orientado para a acção, rápido e concentrado. Veja-se

a si mesmo como o tipo de pessoa que consegue, com regularidade, fazer os trabalhos importantes bem e depressa.

A imagem mental que faz de si próprio exerce um efeito poderoso no seu comportamento. Visualize-se como sendo a pessoa que pretende ser no futuro. A sua auto-imagem, a forma como se vê interiormente, determina em grande medida o seu desempenho exterior. Como diz Jim Cathcart, um conferencista profissional: "A pessoa que vês é a pessoa que serás."

Nós possuímos uma capacidade virtualmente ilimitada para aprender e desenvolver novas competências, hábitos e capacidades. Se nos treinarmos a nós próprios, mediante a repetição e a prática, para superarmos o acto de adiar, de deixar para depois, e formos capazes de realizar depressa as tarefas mais importantes, conseguiremos colocar a nossa vida e carreira numa via rápida e carregar no acelerador.

Engula o sapo!

Arranje a Mesa

Para vencer na vida há que possuir uma qualidade, que é a clareza de objectivos, saber o que se quer e ter um desejo ardente de o alcançar.

– Napoleon Hill

Antes que possa determinar qual é o seu "sapo" para o poder comer, tem de decidir com exactidão o que pretende alcançar em cada aspecto da sua vida. A *clareza* é o conceito essencial no âmbito da produtividade pessoal. A principal razão pela qual algumas pessoas conseguem produzir mais e de forma mais rápida reside no facto de verem com absoluta clareza os seus propósitos e objectivos e de não se desviarem deles.

Quanto mais claramente vir o que quer e o que tem de fazer para o obter, mais fácil será ultrapassar o acto de protelar, engolir o seu sapo e completar a tarefa.

Uma das razões centrais para o facto de se adiar as coisas e para a falta de motivação encontra-se na atitude vaga, confusa e indecisa perante aquilo que se tem de fazer, a ordem pela qual se deve começar e o moti-

vo que justifica tudo isso. Deve evitar esta situação comum com todas as suas forças, fazendo um esforço para ver com a maior clareza e segurança possíveis tudo o que faça.

EIS UMA GRANDE REGRA PARA O SUCESSO: PENSE NO PAPEL.

Apenas cerca de três por cento dos adultos possuem objectivos claros e escritos em papel. Estas pessoas conseguem atingir cinco a dez vezes mais do que aquelas com iguais ou melhores habilitações e capacidades mas que, por qualquer razão, nunca se deram ao trabalho de escrever exactamente o que pretendem alcançar.

Existe uma estratégia excelente para definir e atingir objectivos, que pode ser usada durante toda a sua vida e que consiste em sete passos muito simples. Qualquer um deles - se ainda não o pratica - pode duplicar ou triplicar a sua produtividade. Muitos dos destinatários das minhas acções de formação aumentaram os seus rendimentos drasticamente em poucos anos, por vezes nalguns meses, devido a este método simples dos sete passos.

Passo número um: **Determine exactamente o que quer.** Faça-o sozinho ou então converse com o seu chefe e discuta os seus objectivos e metas até que aquilo que se espera de si e a sua ordem de prioridades estejam claros como água. É surpreendente o número de pessoas que trabalha, dia após dia, em tarefas de pouco valor, apenas porque não tiveram esta conversa decisiva com os seus superiores.

Regra: O maior desperdício de tempo é fazer muito bem alguma coisa que não precisava mesmo de ser feita.

Stephen Covey aconselha: "Antes de começar a subir a escada do sucesso, certifique-se de que ela está bem apoiada no edifício certo."

Passo número dois: **Escreva.** Pense no papel. Ao escrever os seus objectivos no papel, você está a materializá-los e a dar-lhes uma forma tangível. Está a criar algo que se pode ver e tocar. Por outro lado, uma meta ou um objectivo que não esteja escrito não passa de um mero desejo ou fantasia. Não possui energia própria. Os objectivos não-escritos conduzem à confusão, à dispersão, a direcções equivocadas e a numerosos erros.

Passo número três: **Estabeleça prazos para os seus objectivos.** Sem um prazo de concretização, um objectivo ou uma decisão perde urgência. Não tem um verdadeiro princípio e fim à vista. Sem um prazo definido para a conclusão do serviço e sem a aceitação de obrigações específicas para a sua realização, você irá naturalmente cair nos adiamentos e avançar muito pouco.

Passo número quatro: **Elabore uma lista de tudo aquilo de que conseguir lembrar-se que seja necessário fazer para alcançar o seu objectivo.** À medida que lhe ocorram novas coisas, acrescente-as à lista. Continue a elaborá-la até que esteja completa. Uma lista oferece-lhe uma imagem global da tarefa ou do objectivo principal. Proporciona-lhe um caminho a seguir. Aumenta radicalmente as possibilidades de alcançar o seu objectivo, tal como o definiu e dentro do prazo previsto.

Passo número cinco: **Organize a lista como se fosse um plano.** Ordene-a sequencialmente e por prioridades. Gaste alguns minutos para decidir o que é preci-

so fazer em primeiro lugar e o que pode deixar para mais tarde. Determine o que tem de ser feito antes de tudo o resto e o que deve fazer a seguir. Melhor ainda: desenhe o seu plano numa folha de papel, através de uma série de círculos e caixas. Irá ficar surpreendido com a facilidade com que pode alcançar o seu objectivo quando o reparte em parcelas individuais.

Tendo um objectivo escrito e um plano de acção organizado, tornamo-nos bastante mais produtivos e eficientes do que alguém que traga as suas metas apenas na cabeça.

Passo número seis: **Comece a aplicar o plano de imediato.** Faça alguma coisa. Qualquer coisa. Um plano mediano executado com empenho é muito superior a um plano brilhante mas que não é concretizado. Para se obter qualquer grau de sucesso, a execução é fundamental.

Passo número sete: **Determine-se a fazer todos os dias algo que o aproxime do seu objectivo principal.** Inclua esta actividade no seu programa diário. Leia uma quantidade específica de páginas sobre um assunto-chave. Telefone a um número concreto de clientes potenciais. Dedique um certo período de tempo para o exercício físico. Aprenda um determinado número de palavras novas numa língua estrangeira. Faça isto todos os dias.

Não deixe de agir. Uma vez que comece, continue. Não pare. Esta decisão, esta disciplina, por si só, pode convertê-lo numa das pessoas mais produtivas e bem-sucedidas da sua geração.

Objectivos claros e postos no papel têm um efeito fantástico na sua capacidade de raciocínio. Motivam-no e galvanizam-no para a acção. Estimulam a criatividade,

libertam a energia e ajudam-no a superar o acto de adiar as coisas tão bem quanto qualquer outro factor.

Os objectivos são o combustível do motor da realização. Quanto mais ambiciosos e mais claros eles forem, mais entusiasmado estará para os cumprir. Quanto mais pensar neles, maior será o impulso interior e o desejo de os concretizar.

Pense nos seus objectivos e reveja-os diariamente. Todas as manhãs, ao começar a trabalhar, pegue na tarefa mais importante que pode realizar para atingir o objectivo principal desse momento.

Engula o Sapo!

Agarre numa folha de papel em branco, agora, e escreva uma lista de dez objectivos que deseja alcançar no próximo ano. Redija-os como se o ano já tivesse decorrido e eles fossem uma realidade neste momento. Use o presente como tempo verbal, a forma afirmativa e a primeira pessoa do singular para que o seu subconsciente os aceite de imediato.

Por exemplo, pode escrever: "Ganho X euros por ano", ou "Peso Y quilos", ou "Tenho este ou aquele automóvel".

Depois, releia a lista e seleccione o objectivo que, se fosse atingido, teria o impacto mais positivo na sua vida. Seja ele qual for, assente-o numa outra folha de papel, estabeleça um prazo para a sua concretização, trace um plano de acção, comece a pô-lo em prática e, por fim, todos os dias, faça alguma coisa que o aproxime dele. Este exercício, por si só, pode mudar a sua vida!

Planifique Cada Dia com Antecipação

Planificar é trazer o futuro para o presente de modo que se possa fazer alguma coisa a esse respeito agora.

– Alan Lakein

Já deve ter ouvido a velha questão: "Como é que se come um elefante?" A resposta, claro, é: "Um pedaço de cada vez!"

Como é que se engole o maior e o mais feio dos sapos? Do mesmo modo: repartindo-o em pequenas parcelas específicas, ordenando-as sequencialmente e depois começando pela primeira.

A mente, a aptidão para pensar, planificar e decidir, é a ferramenta mais poderosa para ultrapassar os adiamentos e aumentar a produtividade. O rumo da vida é determinado pela capacidade de estabelecer objectivos, planear e agir de acordo com eles. O simples acto de pensar e de planificar liberta os poderes mentais, solta a criatividade e aumenta a energia física e intelectual.

Pelo contrário, como Alex MacKenzie escreveu: *"A acção sem planificação é a causa de todos os fracassos."*

A competência global de uma pessoa mede-se pela capacidade de planificar bem antes de passar à acção. Quanto melhor for o plano, mais fácil será evitar o acto de protelar, pôr mãos à obra, engolir o sapo e depois seguir em frente.

No contexto laboral, um dos seus principais objectivos deverá ser a obtenção do maior benefício possível pelo investimento de energia mental, emocional e física. A boa notícia é que, por cada minuto gasto a planear, se poupa até dez minutos durante a fase da execução. Bastam apenas cerca de dez ou doze minutos para uma pessoa planificar o seu dia, mas este pequeno investimento representa uma poupança de pelo menos duas horas (100/120 minutos) de tempo perdido e de esforço difuso ao longo do dia.

Talvez já tenha ouvido falar na fórmula dos cinco "P". Diz o seguinte: "Planificação Prévia Previne Performance Pobre."

Quando pensamos no quanto a planificação diária pode ajudar a aumentar a produtividade e o rendimento, é espantoso que tão poucas pessoas a pratiquem. E, no entanto, trata-se de algo verdadeiramente simples de concretizar. Precisamos apenas de papel e caneta. As agendas electrónicas mais sofisticadas, os programas informáticos ou os *organizers* baseiam-se no mesmo princípio: em primeiro lugar, devemos sentar-nos a escrever uma lista de todas as coisas que temos para fazer.

Trabalhe sempre a partir da lista. Quando algo de novo aparece, acrescente-o à lista antes de passar à execução. A sua produtividade e os resultados podem aumentar até 25 por cento ou mais, logo desde o primeiro dia em que comece a trabalhar de forma regular com base numa lista.

Faça-a na véspera, no final do dia de trabalho. Para essa lista, que contém tudo o que terá de fazer no dia seguinte, transcreva também tudo o que até à data não tenha ainda concluído. Ao elaborá-la na véspera, o subconsciente trabalha nela durante toda a noite enquanto dormimos. Deste modo, acordamos frequentemente com grandes ideias e rasgos de discernimento passíveis de serem usados para se executar as tarefas melhor e mais depressa do que se havia pensado de início.

Quanto mais tempo dedicar a escrever com antecipação listas de tudo o que precisa de fazer, mais eficaz e eficiente se tornará.

Você necessita de listas distintas para objectivos distintos.

Primeiro: deve criar uma *lista principal* na qual assente tudo o que lhe ocorrer que queira fazer algures no futuro. É nesta lista que vai reter qualquer ideia que lhe surja e anotar qualquer nova tarefa ou responsabilidade que apareça. Mais tarde, pode organizar os diversos itens.

Segundo: deve possuir uma *lista mensal*, a ser redigida no final de cada mês e respeitante ao mês seguinte, que poderá conter itens transferidos da lista principal.

Terceiro: deve elaborar uma *lista semanal* na qual planifica antecipadamente a semana inteira. A lista mantém-se em aberto para actualização ao longo da semana em questão.

Esta disciplina de planificação sistemática do tempo pode ser uma grande ajuda para si. Muitas pessoas me têm dito que o hábito de reservar um par de horas no final de cada semana para planificar a seguinte au-

mentou drasticamente a sua produtividade, mudando por completo as suas vidas. Esta técnica também irá resultar consigo.

Quarto: deve transferir itens da suas listas mensais e semanais para a *lista diária*. Esses itens constituem as actividades específicas que irá realizar no dia seguinte.

Ao longo do dia de trabalho, assinale as tarefas da sua lista à medida que as for concluindo. Isto proporciona-lhe um quadro visual das suas realizações e gera uma sensação de sucesso e de estar a avançar. Sentir-se-á mais motivado e enérgico pelo facto de, através da lista, ver o seu trabalho a progredir gradualmente. Isto aumenta a sua auto-estima e o respeito por si próprio. Os avanços contínuos e notórios impulsionam-no para a frente e ajudam-no a ultrapassar os adiamentos.

Perante qualquer tipo de projecto, comece por fazer uma listagem de cada passo a dar para levar o projecto do princípio ao fim. Organize as diversas tarefas sequencialmente e por prioridades. Escreva-as numa folha de papel ou no computador para as poder visualizar. Depois, comece a trabalhar numa de cada vez. Vai ficar espantado com a quantidade de coisas que conseguirá fazer com este método.

À medida que for avançando nas suas listas, irá sentir-se cada vez mais eficiente e capaz. Sentirá que controla melhor a sua vida.

Experimentará naturalmente uma motivação acrescida para fazer mais. Conseguirá raciocinar melhor e de forma mais criativa, e contará com um discernimento maior e mais apurado, que lhe permitirá trabalhar ainda mais depressa.

Conforme for progredindo gradualmente, irá notar uma sensação de ímpeto positivo para a frente, que lhe dará a capacidade para fugir à tentação de adiar, de deixar para depois. Esta impressão de estar a avançar proporcionar-lhe-á mais energia e mantê-lo-á activo ao longo do dia.

Uma das normas mais importantes da eficácia pessoal é a *Regra 10/90.* Esta diz que os primeiros 10 por cento do tempo ocupado a planificar e a organizar o trabalho, antes de o começar, permitem poupar até 90 por cento do tempo gasto para concluir a tarefa depois de iniciada. Basta experimentar esta regra uma vez para a comprovar por si próprio.

Descobrimos que é muito mais fácil começar e continuar a trabalhar quando se planifica cada dia com antecipação. Deste modo, o trabalho flui melhor e mais depressa do que nunca. Sentimo-nos mais capazes e competentes. Tornamo-nos, eventualmente, *imparáveis.*

ENGULA O SAPO!

Comece hoje mesmo a planificar cada dia, semana e mês com antecedência. Pegue num bloco de notas ou num papel e elabore um inventário de tudo o que tem para fazer nas próximas vinte e quatro horas. Acrescente os novos itens que forem surgindo. Faça uma listagem de todos os seus projectos, dos trabalhos multitarefas que são importantes para o seu futuro.

Anote cada um dos seus principais objectivos, projectos ou tarefas por ordem de *prioridade*, de importância e definindo uma *sequência*, isto é, assentando o que deve fazer em primeiro lugar, depois em segundo, e assim por diante. Tenha em mente o objectivo final e actue a partir daí.

Pense no papel! Trabalhe sempre a partir duma lista. Vai ficar surpreendido com o aumento da sua produtividade e com a facilidade com que consegue engolir o sapo.

Aplique a Regra 80/20 a Todas as Situações

Temos sempre tempo suficiente, se o usarmos bem.

– Johann Wolfgang von Goethe

A Regra 80/20 representa um dos mais úteis conceitos de gestão do tempo e da vida. Também se designa por "Princípio de Pareto", em homenagem ao seu criador, o economista italiano Vilfredo Pareto, que foi quem primeiro escreveu sobre o assunto em 1895. Pareto observou que as pessoas da sua comunidade pareciam estar naturalmente divididas entre aquilo que ele chamou os "poucos que são essenciais" - os 20 por cento do topo da pirâmide, em termos de dinheiro e influência - e os "muitos que são triviais" - os 80 por cento da base.

Mais tarde, descobriu que virtualmente toda a actividade económica estava também submetida ao Princípio de Pareto. Por exemplo, a regra diz que 20 por cento das actividades são responsáveis por 80 por cento dos resultados, que 20 por cento dos clientes condu-

zem a 80 por cento das vendas, que 20 por cento dos produtos ou serviços explicam 80 por cento dos lucros, que 20 por cento das tarefas respondem por 80 por cento do valor daquilo que se produz, e assim por diante. Isto significa que, se tiver uma lista de dez itens para realizar, dois deles, por si só, vão valer tanto ou mais do que todos os outros em conjunto.

Eis uma descoberta interessante: cada uma das dez tarefas talvez leve o mesmo tempo a ser concretizada; contudo, uma ou duas delas vão valer cinco a dez vezes mais do que qualquer uma das outras.

É frequente que um item que se tem de executar, de uma lista de dez, possa valer mais do que todos os restantes *nove* somados. Invariavelmente, aquele item ou tarefa representa o sapo que se deve engolir primeiro.

Consegue adivinhar quais são as tarefas com maiores probabilidades de serem adiadas pela pessoa comum? A triste verdade é que grande parte dos indivíduos adia os 10 ou 20 por cento de tarefas do topo da lista, que são as mais importantes, isto é, adia as "poucas que são essenciais". Em vez disso, dedicam-se aos 80 por cento de tarefas menos relevantes, isto é, as "muitas que são triviais" e que pouco contribuem para os resultados.

Muitas vezes, vemos pessoas que aparentam estar ocupadas o dia todo, mas que realizam pouca coisa. Isto acontece quase sempre porque elas se dedicam a tarefas de reduzida importância e adiam aquele par que poderia fazer verdadeira diferença para as suas empresas e para as suas carreiras.

As tarefas mais importantes a executar em cada dia são muitas vezes as mais difíceis e complexas. Mas o

benefício e a recompensa por as conseguirmos concluir de forma eficiente podem ser enormes. Por esta razão, devemos negar-nos terminantemente a trabalhar nas tarefas dos 80 por cento da base da lista enquanto ainda tivermos outras pendentes dos 20 por cento do topo.

Antes de pôr mãos à obra, pergunte sempre a si mesmo: "Esta tarefa encontra-se nos 20 por cento do topo da lista ou nos 80 por cento da base?"

REGRA: RESISTA À TENTAÇÃO DE DESPACHAR PRIMEIRO AS PEQUENAS COISAS.

E lembre-se de que, pela força da repetição, qualquer coisa que escolha fazer acabará por se converter num hábito difícil de erradicar. Se optar por começar o dia com tarefas de pouca importância, rapidamente desenvolverá o hábito de principiar sempre com esse tipo de afazeres. E este não é o género de hábito que se deva fomentar.

A parte mais difícil de qualquer tarefa importante é, justamente, começar a fazê-la. Logo que se lançar a sério sobre uma, verá que se sente naturalmente motivado para prosseguir. Há uma parte do cérebro que adora trabalhar em tarefas significativas e que de facto fazem a diferença. A sua missão consiste em alimentar de forma continuada esta zona da sua mente.

Pensar em iniciar e acabar uma tarefa relevante é suficiente para se motivar e ajuda-o a evitar o gesto de adiar. Na verdade, a quantidade de tempo necessária para terminar um trabalho importante é muitas vezes exactamente a mesma que é necessária para concluir um sem importância. A diferença reside no facto de

se obter uma tremenda sensação de orgulho e de satisfação por se concluir algo útil e significativo. Pelo contrário, quando se completa uma tarefa de pouco valor, usando para tal a mesma parcela de tempo e energia, alcança-se pouca ou nenhuma gratificação.

Na realidade, a gestão do tempo é a gestão da *vida*, a gestão *pessoal*. É o que, realmente, controla a *sequência dos acontecimentos*. Gerir o tempo significa controlar o que se irá fazer a seguir. E nós somos sempre livres para escolher o que iremos fazer depois. Na capacidade de escolher entre o que é importante e o que não é encontra-se a chave que determina o sucesso na vida e no trabalho.

As pessoas eficientes e produtivas disciplinam-se de modo a começarem pela tarefa mais importante que têm à frente. Obrigam-se a engolir o sapo, qualquer que ele seja. Como resultado, conseguem muito mais do que os indivíduos comuns e são bastante mais felizes por isso. Este deverá ser também o seu método de trabalho.

ENGULA O SAPO!

Faça uma listagem de todos os objectivos-chave, actividades, projectos e responsabilidades da sua vida actual. Quais deles estão, ou poderiam estar, nos 10 ou 20 por cento do topo da lista e representam, ou poderiam representar, 80 a 90 por cento dos resultados?

Hoje mesmo, decida dedicar cada vez mais tempo a trabalhar nas poucas áreas que podem verdadeiramente fazer uma diferença positiva na sua vida e na sua carreira, e ocupar cada vez menos tempo em actividades de menor valor.

Considere as Consequências

Todos os homens que se tornaram grandes, todos os homens bem-sucedidos que obtiveram êxito, conseguiram-no porque concentraram as suas capacidades numa única direcção específica.

– Orison Swett Marden

O que distingue um intelecto superior é a sua capacidade de prever com precisão as consequências de fazer ou não fazer determinada coisa. As consequências potenciais de qualquer tarefa ou actividade são elementos-chave para determinar a importância real que a tarefa ou actividade tem para si ou para a sua empresa. Esta avaliação da relevância de um empreendimento é o que lhe permite definir qual é de facto o seu próximo sapo.

O doutor Edward Banfield, da Universidade de Harvard, depois de mais de cinquenta anos de investigações, concluiu que a "perspectiva a longo prazo" representa o indicador mais exacto para prever a mobilidade social e económica ascendente nos EUA. Para determi-

nar o êxito na vida e no trabalho, a perspectiva a longo prazo demonstrou ser mais importante do que os antecedentes familiares, a educação, a raça, a inteligência, as relações ou, virtualmente, qualquer outro factor.

A atitude face ao tempo – o "horizonte temporal" – possui um impacto enorme no comportamento e nas escolhas. As pessoas que adoptam uma visão a longo prazo em relação às suas vidas e carreiras parecem sempre tomar melhores decisões sobre o seu tempo e actividades do que aquelas que reflectem pouco sobre o futuro.

REGRA: O PENSAMENTO A LONGO PRAZO MELHORA A TOMADA DE DECISÕES A CURTO PRAZO.

As pessoas de sucesso possuem uma clara orientação relativamente ao futuro. Pensam em horizontes temporais de cinco, dez, vinte anos. Analisam as suas opções e comportamentos no presente para se assegurarem de que são coerentes com o futuro a longo prazo que desejam.

No contexto do emprego, ter uma ideia clara do que é verdadeiramente importante para si a longo prazo facilita a tomada das melhores decisões acerca das suas prioridades a curto prazo.

Por definição, qualquer coisa que seja importante tem consequências potenciais a longo prazo. O que não for importante tem poucas ou nenhumas consequências potenciais a longo prazo. Antes de começar seja o que for, deverá perguntar-se sempre: "*Quais*

são as potenciais consequências de fazer ou não fazer esta tarefa?"

REGRA: AS INTENÇÕES FUTURAS INFLUENCIAM E, COM FREQUÊNCIA, DETERMINAM AS ACÇÕES ACTUAIS.

Quanto mais claro e seguro for em relação às suas intenções futuras, maior influência essa clareza mental terá naquilo que fizer neste momento. Dotado de uma visão clara a longo prazo, será muito mais capaz de avaliar uma actividade do presente e de comprovar se tal é coerente com aquilo que pretende alcançar no futuro.

As pessoas bem-sucedidas são as que estão dispostas a protelar a gratificação e a fazer sacrifícios a curto prazo para poderem desfrutar de recompensas muito maiores a longo prazo. Por outro lado, as pessoas sem sucesso pensam mais no prazer a curto prazo e na satisfação imediata, reflectindo pouco no futuro a longo prazo.

Dennis Waitley, um conferencista que aborda temas relacionados com a motivação, disse: "Os que fracassam fazem aquilo a que se chama *alívio de tensão*, enquanto os vencedores praticam o que se designa por *atingir objectivos.*" Por exemplo, chegar mais cedo ao trabalho, ler regularmente sobre assuntos relacionados com a sua área, inscrever-se em cursos de aperfeiçoamento das suas capacidades e concentrar-se em tarefas que tragam mais-valia ao seu serviço são atitudes que, combinadas, têm um impacto positivo enorme no seu futuro. Pelo contrário, chegar ao trabalho no último minuto, ler o jornal, tomar café e conversar

com os colegas pode parecer agradável a curto prazo, mas inevitavelmente afasta as promoções, conduz ao baixo rendimento e à frustração a longo prazo.

Se uma tarefa ou actividade implicar potenciais consequências positivas, torne-a uma prioridade e comece a trabalhar nela de imediato. Se alguma coisa tiver potenciais consequências negativas caso não seja realizada depressa e bem, deve tornar-se também numa prioridade. Seja qual for o sapo, trate de metê-lo logo pela goela abaixo.

A motivação requer um *motivo*. Quanto maior for o potencial impacto positivo que uma acção ou comportamento, assim que estejam claramente definidos, possam ter na sua vida, mais motivado se sentirá para escapar à tentação de protelar e assim levar a coisa por diante com prontidão.

Mantenha-se concentrado e continue a seguir em frente através do acto de começar e terminar continuamente aquelas tarefas que podem fazer uma grande diferença no seu trabalho e no seu futuro.

De qualquer modo, o tempo vai passando. A questão reside em saber como utilizá-lo e em saber onde iremos estar no final das semanas e dos meses que vão decorrendo. E o sítio onde formos desembocar depende bastante da atenção que dermos às prováveis consequências das nossas acções no curto prazo.

Pensar repetidamente nas consequências potenciais das suas escolhas, decisões e comportamentos é uma das melhores maneiras para determinar as suas verdadeiras prioridades no trabalho e na vida pessoal.

ENGULA O SAPO!

Reveja com regularidade a sua listagem de tarefas, actividades e projectos. Repita com frequência a seguinte pergunta: "Que actividade ou projecto, se o executasse de forma excelente e dentro do prazo, teria maior impacto na minha vida?"

Seja qual for a actividade ou projecto que o possa ajudar mais, estabeleça-o como objectivo, faça um plano para o alcançar e ponha-se a laborar de imediato. Lembre-se destas palavras admiráveis de Goethe: *"Basta começar e a mente aquece; continue e a tarefa será completada!"*

Pratique Continuamente o Método ABCDE

A primeira lei do sucesso é a concentração, o dirigir todas as energias para um único ponto e encaminhar-se directamente para aí sem olhar para os lados.

– William Mathews

Quanto mais pensamentos investir previamente na planificação e na definição de prioridades, mais tarefas importantes conseguirá realizar e mais depressa as concluirá, logo que comece a trabalhar. Quanto mais relevante e valiosa a tarefa for para si, mais motivado se sentirá para escapar ao acto de adiar e para se lançar ao trabalho.

O Método ABCDE consiste numa poderosa técnica para a definição de prioridades, que pode ser utilizada todos os dias. Trata-se de uma técnica tão simples e eficaz que, por si só, conseguirá torná-lo uma das pessoas mais eficientes da sua área de actividade.

O poder desta técnica encontra-se na sua simplicidade. Funciona do seguinte modo: comece por elaborar

uma lista de tudo o que tem para fazer no dia seguinte. Pense no papel.

Depois, antes de iniciar a primeira tarefa, coloque um A, B, C, D ou E atrás de cada item da lista.

Um item assinalado com "A" significa alguma coisa de muito importante, algo que *tem* de fazer se não quiser enfrentar graves consequências. Um item "A" poderá ser: visitar um cliente importante ou finalizar um relatório de que o seu chefe precisa para a próxima reunião do conselho de administração. Estes itens são os sapos da sua vida.

Se tiver mais do que uma tarefa "A", organize-as por ordem de prioridade marcando A-1, A-2, A-3 e assim por diante, à frente de cada item. A tarefa A-1 corresponde ao sapo maior e mais feio de todos.

Um item assinalado com "B" consiste numa tarefa que se *deve* realizar. Caso não se faça, as consequências são mais leves. Estes itens representam os sapinhos na sua vida laboral. Isto significa que talvez alguém fique descontente ou incomodado se nós não executarmos qualquer daquelas tarefas, ainda que não sejam tão relevantes como as "A". Responder a um telefonema pouco importante ou ler o correio electrónico são exemplos de tarefas "B".

A regra é a seguinte: nunca faça uma tarefa "B" se tiver uma tarefa "A" ainda por concluir; nunca se distraia com um sapinho enquanto houver um grande sapo à espera de ser engolido.

Uma tarefa marcada com um "C" define-se como algo que seria *agradável* fazer, mas que não implica quaisquer consequências quer a leve por diante quer não. As tarefas "C" incluem, por exemplo, telefonar a um amigo, tomar café ou almoçar com um colega ou

tratar de um assunto pessoal durante o período de trabalho. Este género de actividades não tem nenhum efeito na sua vida profissional.

Uma tarefa "D" é algo que se pode *delegar* noutra pessoa. A regra a cumprir é: delegar tudo aquilo que qualquer pessoa possa executar, para deste modo libertar mais tempo para as tarefas "A" que só nós podemos realizar.

Uma tarefa "E" é alguma coisa que se pode *eliminar* sem que isso faça qualquer diferença. Trata-se de tarefas que foram importantes num determinado momento, mas que no presente já não são relevantes nem para si nem para ninguém. Muitas vezes continuamos a fazer estas tarefas por hábito ou porque nos dão prazer.

Depois de ter aplicado o Método ABCDE à sua lista, estará completamente organizado e pronto para tratar mais depressa do que é de facto importante.

A chave para que o Método ABCDE resulte é: discipline-se agora mesmo para começar a sua tarefa "A-1" e levá-la até ao fim. Use a força de vontade para se pôr em marcha e para se manter a trabalhar nesta tarefa concreta, que é a mais importante que poderia realizar. Engula o sapo inteiro e não pare até o tragar por completo.

A capacidade para analisar a sua lista de trabalho e definir a tarefa "A-1" é o trampolim para alcançar patamares mais elevados de realização, auto-estima, respeito por si mesmo e orgulho pessoal.

Quando desenvolver o hábito de se concentrar na actividade mais importante, a A-1 – engolir o sapo –, passará a fazer mais coisas do que duas ou três pessoas juntas.

ENGULA O SAPO!

Reveja agora a sua lista de trabalho e inscreva A, B, C, D ou E à frente de cada tarefa ou actividade. Seleccione o trabalho ou projecto "A-1" e comece a labutar nele de imediato. Discipline-se de modo a não fazer mais nada enquanto não o acabar.

Antes de pôr mãos à obra, pratique todos os dias o Método ABCDE, aplicando-o a cada lista de trabalhos ou projectos. Faça-o durante um mês. Ao fim deste tempo, terá desenvolvido o hábito de trabalhar nas tarefas prioritárias e o seu futuro estará assegurado!

Concentre-se nas Áreas-Chave que Produzem Resultados

A capacidade para solucionar um problema aumenta de forma extraordinária quando todos os nossos recursos físicos e mentais estão concentrados na questão.

– Norman Vincent Peale

"Porque é que me pagam um ordenado?" Esta é uma das perguntas mais importantes que colocamos várias vezes ao longo da nossa carreira.

Na realidade, a maioria das pessoas não sabe com exactidão *porque é que* recebe um ordenado. No seu caso, se não tiver certezas absolutas acerca desta questão, nem souber bem porquê e para quê o contrataram, é-lhe decerto muito difícil dar o seu máximo rendimento e ser aumentado ou promovido mais depressa.

Posto de forma simples, a resposta é: contrataram-no para obterem de si *resultados* específicos. Uma remuneração ou um salário correspondem ao pagamento por um trabalho específico, avaliado em ter-

mos qualitativos e quantitativos, que pode ser ligado ao trabalho de outros funcionários com o objectivo de criar um produto ou um serviço pelo qual os clientes estejam dispostos a pagar.

Cada trabalho raramente pode ser dividido em mais do que cinco, seis ou sete áreas que produzem resultados. Estes são os resultados que terá, absoluta e positivamente, de alcançar para cumprir as suas responsabilidades e contribuir ao máximo para a organização.

As áreas-chave que produzem resultados assemelham-se às funções vitais do corpo, tais como a pressão sanguínea, a actividade das ondas cerebrais, o ritmo cardíaco e respiratório. Uma falha em qualquer delas conduz à morte do organismo. Pelo mesmo princípio, no seu trabalho, o falhanço numa área crítica de produção de resultados pode levar à ruína da empresa.

Por exemplo, as áreas-chave no domínio da gestão são a planificação, a organização, a coordenação de equipas, a delegação de poderes, a supervisão, a avaliação e a informação. É aqui, nestas áreas, que um gestor terá de obter resultados para ser bem-sucedido nos sectores sob sua responsabilidade.

Temos de possuir os conhecimentos e as capacidades essenciais para o desempenho do nosso trabalho. Estas exigências encontram-se em mudança constante. Desenvolvemos competências cruciais que, antes de mais, nos permitem executar o nosso serviço. Mas os resultados são sempre fundamentais e determinam o nosso sucesso ou fracasso no emprego.

Uma área-chave de produção de resultados é algo que terá de alcançar se quiser obter sucesso. Trata-se de um conjunto de tarefas da sua inteira responsabilidade. Caso não as execute, ninguém o fará. Uma área-chave é uma

actividade que está sob o seu controlo e supervisão. É um produto do seu trabalho que se converte num factor que contribui para o trabalho dos outros.

O ponto de partida para conseguir uma alta performance passa, em primeiro lugar, pela identificação das áreas-chave do seu trabalho. Discuta-as com o seu chefe. Faça uma lista das responsabilidades que lhe cabem e assegure-se de que tanto os seus superiores como os seus subordinados e colegas estão de acordo com elas.

Por exemplo, para um vendedor, a prospecção e a conquista de novos clientes representa uma área-chave de produção de resultados. Esta actividade constitui o cerne de todo o processo de vendas. Fechar um negócio é outra área-chave. Logo que a venda fica concluída, iniciam-se, por consequência, as actividades de muitas outras pessoas com o propósito de produzir ou entregar o produto ou serviço.

No caso de um proprietário de uma empresa ou de um executivo de topo, negociar um crédito bancário representa uma área-chave. Contratar as pessoas certas e delegar poderes eficazmente são outras áreas-chave. Para uma secretária ou uma recepcionista, transcrever uma carta no computador ou atender o telefone e transferir rapidamente as chamadas constituem áreas-chave. A capacidade das pessoas para desempenharem estas tarefas depressa e bem determina bastante a sua remuneração e possibilidades de promoção.

Uma vez que tenha definido quais são as suas áreas-chave, o segundo passo é classificar-se a si mesmo, numa escala de um a dez em relação a cada uma dessas áreas. Em quais delas é forte e em quais é fraco? Onde obtém resultados excelentes e onde consegue apenas prestações baixas?

EIS A REGRA: A ÁREA-CHAVE DE PRODUÇÃO DE RESULTADOS EM QUE SOMOS MAIS FRACOS ESTABELECE A BITOLA EM RELAÇÃO À QUAL PODEMOS USAR TODAS AS NOSSAS OUTRAS COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES.

A regra diz que podemos ser excepcionais em seis áreas-chave de um total de sete, mas ser verdadeiramente fracos na sétima; e que o nosso baixo desempenho nessa área nos irá impedir de progredir e determinar o quanto conseguiremos alcançar com todas as nossas outras competências. Esta debilidade actuará como um travão da nossa eficiência e será uma fonte constante de atrito e frustração.

Por exemplo, para um gestor, delegar responsabilidades constitui uma área-chave. Esta competência é a alavanca crucial que permite ao gestor fazer o trabalho de gestão e obter resultados através dos outros. Um gestor que não seja capaz de delegar adequadamente também não consegue utilizar todas as suas capacidades num nível máximo de eficácia. A deficiente habilidade para delegar pode levar ao fracasso.

No local de trabalho, uma das principais razões do gesto de protelar prende-se com o facto de as pessoas evitarem os serviços e as actividades nas áreas em que tiveram desempenhos fracos no passado. Em vez de estabelecerem um objectivo e traçarem um plano para melhorarem numa determinada área, a maioria das pessoas prefere evitá-la de todo, o que só piora a situação.

Neste caso, o reverso da medalha é que quanto *melhor* alguém se tornar numa dada área, mais motivado se sentirá para desempenhar as funções que lhe são

inerentes, menos vezes irá adiar as coisas e mais decidido estará em finalizar o serviço.

A verdade é que todos temos pontos fortes e fracos. Recuse-se a racionalizar, justificar ou defender as áreas nas quais é mais fraco. Em vez disso, identifique-as com clareza. Estabeleça objectivos e delineie um plano para melhorar em cada uma delas. Pense! O aperfeiçoamento de determinada competência crítica pode fazê-lo atingir elevadas performances.

Eis uma das grandes questões que terá de colocar a si próprio: **"Que competência específica, se eu a desenvolver de forma excelente, poderá ter mais impacto positivo na minha carreira?"**

Deve usar sempre esta pergunta para guiar a sua carreira ao longo da vida. Procure a resposta dentro de si mesmo. Provavelmente já sabe qual é.

Ponha esta questão ao seu chefe. Aos colegas. Aos amigos e à família. Seja qual for a resposta que obtiver, indague na mesma e depois meta-se ao trabalho para incrementar o seu rendimento nesta área.

A boa notícia é que todas as competências profissionais *podem ser aprendidas.* Se qualquer outra pessoa é excelente numa determinada área-chave, isto prova que nós também o podemos ser, caso assim o decidamos.

Uma das melhores e mais rápidas estragégias para parar de adiar e conseguir fazer mais coisas mais depressa consiste em tornar-se absolutamente excelente nas suas áreas-chave. Isto pode ser tão importante como qualquer outra coisa que faça na sua vida ou na sua carreira profissional.

ENGULA O SAPO!

Identifique as áreas-chave de produção de resultados do seu trabalho. Quais são? Escreva os resultados-chave que terá de alcançar de modo a realizar o seu serviço de forma excelente. Em relação a cada área, classifique-se a si próprio numa escala de um a dez. Depois, determine a competência específica que poderá ajudá-lo mais, se a desenvolver de modo exímio.

Apresente esta lista ao seu chefe e discuta-a com ele. Solicite uma resposta e uma apreciação honestas. Só conseguirá melhorar se estiver aberto às críticas construtivas das outras pessoas. Discuta os resultados com os seus colegas e com a sua equipa. Converse sobre o assunto com o seu cônjuge.

Crie o hábito de fazer esta análise regularmente ao longo da sua carreira. Nunca deixe de melhorar. Por si só, esta decisão pode mudar a sua vida.

Obedeça à Lei da Eficiência Obrigatória

A verdadeira concentração, na sua forma mais pura, significa ter a capacidade de centrar a mente numa única coisa.

– Komar

A Lei da Eficiência Obrigatória afirma: "Nunca há tempo suficiente para fazer tudo, mas há sempre tempo suficiente para fazer a coisa mais importante."

Por outras palavras, não se pode engolir todos os sapinhos e sapos que existem no lago, mas pode-se engolir o sapo maior e mais feio, e isso será suficiente, pelo menos por enquanto.

Quando se nos acaba o tempo e as consequências de não completar uma tarefa ou um projecto importantes são verdadeiramente graves, parece que somos sempre capazes de desencantar tempo para executar o serviço, ainda que, com frequência, seja no último minuto. Começamos bem cedo, ficamos até tarde e obrigamo-nos a concluir o trabalho para que, deste

modo, não tenhamos de enfrentar as consequências negativas que ocorreriam se não o finalizássemos dentro dos prazos fixados.

REGRA: NUNCA HAVERÁ TEMPO SUFICIENTE PARA FAZERMOS TUDO O QUE TEMOS DE FAZER.

Na realidade, hoje em dia, é normal as pessoas trabalharem de 110 a 130 por cento da sua capacidade. E as tarefas e as responsabilidades continuam a acumular-se. Todos nós temos pilhas de material para ler, no qual ainda não pegámos. Um estudo recente concluiu que um executivo médio tem entre 300 a 400 horas de leitura amontoadas em casa e no escritório.

Isto significa que você *nunca* conseguirá pôr-se em dia. Tire essa ideia da cabeça. A sua única esperança é ser capaz de estar a par das suas responsabilidades mais importantes. As outras terão simplesmente de esperar.

Muita gente afirma que trabalha melhor sob a pressão dos prazos. Infelizmente, anos de investigação indicam que isto raras vezes é verdade.

Sob a pressão dos prazos, muitas vezes gerada pelos próprios indivíduos através dos adiamentos e dos atrasos, as pessoas sofrem um stresse maior, cometem mais erros e têm de refazer mais tarefas do que em quaisquer outras circunstâncias. Quando se trabalha para cumprir prazos apertados, os erros cometidos conduzem com frequência a falhas e a custos excessivos que, por sua vez, geram prejuízos financeiros substanciais a longo prazo. Por vezes, uma tarefa demora de facto muito mais tempo a ser concluída quando as pessoas a executam a correr no último minuto, sendo depois forçadas a refazê-la.

Podemos usar regularmente três perguntas para nos mantermos concentrados na finalização das tarefas mais importantes dentro dos prazos. A primeira pergunta é: *Quais são as minhas actividades de maior valor?*

Por outras palavras: quais são os maiores sapos que terá de engolir de modo a dar o seu melhor contributo à sua organização? Ou à sua família? Ou à sua vida em geral?

Esta é uma das perguntas mais importantes que poderá fazer a si próprio. Quais são as suas actividades de maior valor? Primeiro, reflicta sobre o assunto sozinho. Depois, pergunte ao seu chefe. Pergunte aos seus colegas e subordinados. À família e aos amigos. Tal como se estivesse a focar a lente de uma máquina fotográfica, antes de começar a trabalhar, terá de estar absolutamente elucidado e seguro das suas actividades mais valiosas.

A segunda questão que deve levantar com frequência é: *Que posso eu, e apenas eu, fazer que, se o fizer bem, produza uma verdadeira diferença?*

A pergunta é feita por Peter Drucker, o guru dos temas de administração e gestão. Trata-se de uma das melhores questões que se pode pôr para alcançar a eficácia pessoal. O que podemos nós, e somente nós, fazer para, se o fizermos bem, produzir uma verdadeira diferença?

Isto refere-se a alguma coisa que só nós conseguimos realizar. Se não o fizermos, mais ninguém o fará. Mas se o fizermos, e se o fizermos bem, tal pode realmente levar a uma diferença na nossa vida e carreira. E o que é essa coisa? Qual é o sapo do nosso trabalho?

A todas as horas de cada dia, pode fazer a si mesmo esta pergunta e haverá sempre uma resposta específica.

A si compete-lhe ser claro na resposta e depois começar a trabalhar nessa tarefa antes de qualquer outra.

A terceira pergunta a fazer é: *Neste momento, qual é a melhor utilização que posso dar ao meu tempo?* Por outras palavras: neste momento, qual é o meu maior sapo?

Trata-se da questão central da gestão de tempo. Colocar esta interrogação representa a chave para ultrapassar o acto de adiar e tornar-se uma pessoa altamente produtiva. A todas as horas de cada dia, há sempre uma resposta para esta pergunta. A sua tarefa consiste em repeti-la para si próprio, trabalhando continuamente em função da resposta, qualquer que ela seja.

Faça primeiro as coisas mais importantes e não as secundárias. Como dizia Goethe: *"As coisas mais importantes nunca devem estar subordinadas às de menor importância."*

Quanto mais precisas forem as suas respostas a estas perguntas, mais fácil será para si estabelecer prioridades claras, superar os adiamentos e começar a trabalhar naquela actividade que corresponde à melhor utilização do seu tempo.

Engula o Sapo!

O instrumento mais poderoso para alcançar o sucesso é a capacidade de diferenciar duas prioridades. Reserve alguns minutos todos os dias para se sentar tranquilamente num local onde não o possam incomodar. Durante esse tempo, relaxe e pense apenas no seu trabalho, sem stresse nem pressões.

Na maioria dos casos, durante esse período de isolamento, terá a percepção das dificuldades e surgir-lhe-ão ideias maravilhosas que lhe irão poupar muito tempo, se as aplicar ao seu trabalho. Com frequência, descobrirá coisas que mudarão a direcção da sua vida e do seu trabalho.

Prepare-se Cuidadosamente Antes de Começar

Seja qual for o nível das suas capacidades, você dispõe de mais potencial do que aquele que poderá alguma vez desenvolver ao longo de uma vida.

– JAMES T. MCKAY

Uma das melhores maneiras de fugir à propensão para protelar e conseguir fazer mais coisas e mais depressa passa por, antes de começar, ter à mão tudo o que necessita. Quando estamos completamente preparados, somos como uma arma engatilhada ou como um arqueiro com a flecha bem esticada no arco. Precisamos apenas de um pequeno empurrão mental para iniciar as tarefas de maior valor.

É como ter tudo pronto para confeccionar uma refeição completa, como um sapo enorme. Disponha todos os ingredientes em cima da mesa e depois comece a cozinhar, passo a passo.

Principie por limpar a secretária de modo a ficar apenas com uma única tarefa diante de si. Se necessá-

rio, ponha tudo o resto no chão ou noutra mesa. Reúna toda a informação, relatórios, artigos e apetrechos de trabalho de que irá necessitar para executar o serviço. Tenha tudo à mão para que não precise de se levantar ou mexer muito.

Certifique-se de que dispõe de todo o material necessário para escrever, tal como disquetes, códigos de acesso a *sites*, moradas de correio electrónico e tudo o mais de que precise para trabalhar até concluir a tarefa.

Arranje a sua área de trabalho de maneira que fique confortável, atractiva e propícia para laborar durante longos períodos de tempo. Sobretudo, assegure-se de que tem uma cadeira cómoda, com um bom encosto para as costas e que lhe permita ter os pés bem apoiados no chão.

As pessoas mais produtivas gastam algum tempo no arranjo de espaços de trabalho onde se sintam bem. Quanto mais limpo e arrumado estiver o seu espaço no momento em que começar o serviço, mais fácil será iniciá-lo e depois prosseguir.

Uma das melhores técnicas para evitar os adiamentos (e engolir sapos) consiste em ter previamente tudo pronto para arrancar com a tarefa. Quando todas as coisas se encontram em ordem e na sequência adequada, sentimo-nos com mais vontade para começar a trabalhar.

Causa espanto a quantidade de livros que nunca foram escritos, de licenciaturas e doutoramentos que nunca foram concluídos, de tarefas capazes de mudar uma vida que nunca se começaram porque as pessoas não deram este primeiro passo de preparar as coisas com antecedência.

A cidade de Los Angeles atrai pessoas, de todos os cantos da América, que sonham escrever um argumen-

to cinematográfico de sucesso e vendê-lo a algum dos estúdios de cinema da região. Esta gente muda-se para Los Angeles e trabalha em empregos precários e mal pagos durante anos enquanto sonha escrever e vender o tal argumento.

Há pouco tempo, o jornal *Los Angeles Times* enviou um jornalista ao Wilshire Boulevard para entrevistar os transeuntes. À medida que estes iam passando, ele fazia-lhes uma única pergunta: "Como vai a escrita do argumento?" E três em cada quatro responderam: "Está quase terminado!"

O triste facto é que este "quase terminado" significa provavelmente "ainda nem sequer comecei". Não deixe que isto lhe aconteça.

Quando estiver pronto para começar, com todas as coisas à sua frente, assuma a linguagem corporal própria do elevado desempenho. Sente-se com as costas direitas, chegue-se para frente, afastando-se do encosto da cadeira. Comporte-se como se fosse uma pessoa eficiente, produtiva e de alto rendimento. Então, pegue no primeiro item da sua lista, diga para si próprio "Mãos à obra!" e atire-se de cabeça. E, depois de arrancar, prossiga até concluir o trabalho.

ENGULA O SAPO!

Observe bem a sua secretária e o seu escritório, tanto em casa como no emprego. Pergunte--se: "Que tipo de pessoa trabalha num ambiente destes?"

Quanto mais arrumado e limpo estiver o seu ambiente de trabalho, mais positivo, produtivo e seguro você se sentirá. Determine-se hoje mesmo a limpar completamente a secretária e o escritório para que, cada vez que se sentar para trabalhar, se sinta mais capaz, eficiente e pronto a começar.

Faça os Trabalhos de Casa

O único meio garantido para atingir o sucesso passa por prestar mais e melhores serviços do que é esperado de si, seja qual for o trabalho em questão.

– Og Mandino

Fazer os trabalhos de casa é um dos mais importantes princípios da produtividade pessoal. Aprenda tudo o que tiver de aprender para efectuar o seu trabalho de forma excelente. Quanto melhor se tornar na tarefa de engolir um determinado tipo de sapo, mais probabilidades tem de simplesmente mergulhar num trabalho e despachá-lo.

Uma das razões principais do acto de adiar as coisas é a sensação de falta de aptidão, de falta de confiança ou de capacidade relativas a uma área-chave do trabalho. Sentir-se fraco ou imperfeito numa dada área é suficiente para o desencorajar até de começar o serviço.

Melhore continuamente as suas capacidades nas áreas-chave que produzem resultados. E lembre-se: por muito bom que seja hoje, os seus conhecimentos e com-

petências tornam-se rapidamente obsoletos. Tal como disse o treinador de basquetebol, Pat Riley: "Se não estamos a melhorar, quer dizer que andamos a piorar."

Uma das técnicas de gestão de tempo mais eficazes de sempre consiste em sermos capazes de *melhorar* nas nossas tarefas-chave. O aperfeiçoamento pessoal e profissional é uma das coisas que mais tempo faz poupar. Quanto melhores formos numa tarefa-chave, mais motivados nos sentimos para nos lançarmos a ela. Quanto melhores formos, mais entusiasmo e mais energia possuímos. Quando sabemos que conseguimos fazer bem um trabalho, descobrimos que é mais fácil dominar o impulso de protelar e executar o serviço melhor e mais depressa do que em quaisquer outras circunstâncias.

Uma pequena informação ou uma competência adicionais podem fazer uma enorme diferença na sua capacidade de efectuar bem uma tarefa. Identifique as áreas de actuação em que é mais eficaz e depois trace um plano para melhorar continuamente as suas competências nessas áreas.

REGRA: A APRENDIZAGEM CONTÍNUA É O REQUISITO MÍNIMO PARA O SUCESSO EM QUALQUER DOMÍNIO.

Não permita que uma fraqueza ou uma incapacidade em qualquer área o retenham ou atrasem. No mundo dos negócios, tudo se pode aprender. E aquilo que os outros aprenderam também nós podemos aprender.

Quando comecei a escrever o meu primeiro livro, senti-me desencorajado porque só era capaz de digitar no teclado com alguns dedos. Percebi logo que tinha

de aprender dactilografia se alguma vez quisesse escrever e reescrever um livro de 300 páginas. Portanto, comprei um programa informático que ensinava a dactilografar e passei a praticar vinte a trinta minutos todos os dias, durante três meses. Ao fim desse tempo, já escrevia entre quarenta a cinquenta palavras por minuto. Provido desta competência, fui capaz de escrever uma dúzia de livros que agora estão publicados por todo o mundo.

A boa notícia é que podemos aprender qualquer competência de que necessitemos para sermos mais produtivos e eficazes. Se for preciso, pode tornar-se um dactilógrafo. Ou um perito em computadores. Ou um magnífico negociador ou supervendedor. Pode aprender a falar em público; a escrever bem e com eficácia. Estas são competências que pode adquirir, logo que decida convertê-las numa prioridade.

Leia sobre assuntos relacionados com a sua especialidade pelo menos durante uma hora por dia. Levante-se um pouco mais cedo e leia, durante trinta a sessenta minutos, um livro ou uma revista que contenha informações que o ajudem a ser mais eficaz e produtivo naquilo que faz.

Assista a todos os cursos e seminários disponíveis que tratem das competências-chave que lhe podem ser úteis. Participe nos congressos e nas reuniões de negócios relacionados com a sua profissão. Participe nas sessões de trabalho e acções de formação. Sente-se na primeira fila e tire apontamentos. Adquira as gravações áudio dos programas leccionados. Empenhe-se em tornar-se uma das pessoas com mais conhecimentos e competências da sua área de especialidade.

Por fim, no seu carro, oiça as cassetes com as gravações áudio dos programas. O condutor médio, enquanto conduz de um local para outro, está ao volante entre 500 a 1000 horas por ano. Transforme o tempo de condução em tempo de aprendizagem. Poderá converter-se numa das pessoas mais entendidas, mais competentes e mais bem pagas na sua área de especialidade, simplesmente por ouvir programas educacionais enquanto viaja no seu automóvel.

Quanto mais aprender e souber, mais confiante e motivado se irá sentir. Quanto melhor se tornar, mais será capaz de fazer na sua área.

Quanto mais aprender, mais conseguirá aprender. Tal como pode aumentar os músculos do corpo através do exercício físico, pode também aumentar os músculos do cérebro através de exercícios mentais. E não há limites para a distância a que pode chegar nem para a velocidade a que pode avançar, excepto os limites que imponha à sua própria imaginação.

Engula o Sapo!

Determine-se hoje mesmo a tornar-se um projecto do tipo "faça-você-mesmo". Transforme-se num estudante do seu ofício para toda a vida. Para os profissionais, a escola nunca acaba.

Quais são as competências-chave que melhor o podem ajudar a obter maiores e mais rápidos resultados? Quais são as competências fundamentais de que precisará no futuro para ser um líder na sua especialidade? Sejam elas quais forem, estabeleça um objectivo, elabore um plano e comece a desenvolver e a aumentar a sua capacidade nessas áreas. Decida-se a ser o melhor dos melhores naquilo que faz!

Rendibilize os Seus Talentos Especiais

Faça o seu trabalho. Não apenas o seu trabalho e mais nada, mas um pouco mais pela saúde da prodigalidade – faça aquele pequeno extra que vale por tudo o resto.

– Dean Briggs

Você é uma pessoa extraordinária! Possui talentos e capacidades especiais que o diferenciam de todos os outros indivíduos que jamais existiram. Há sapos que consegue engolir, ou que pode aprender a engolir, e que o podem transformar numa das pessoas mais importantes da sua geração.

Existem certas coisas que é capaz de fazer, ou que pode aprender a fazer, e que o podem tornar extraordinariamente valioso para si mesmo e para os outros. A sua tarefa passa por identificar as áreas especiais que lhe concedem singularidade e depois comprometer-se consigo próprio a tornar-se muito, muito bom nelas.

O seu bem mais precioso, em termos de fluxo monetário, é a "capacidade de ganhar dinheiro". As suas fa-

culdades de trabalho permitem-lhe levar, por ano, dezenas de milhares de dólares para casa graças ao simples acto de aplicar os seus conhecimentos e competências à sua vida. Esta é a sua habilidade para engolir sapos específicos mais rapidamente e melhor do que os outros.

Ainda que perdesse tudo o que possui - a casa, o carro, o trabalho, a conta bancária -, mas desde que mantivesse a capacidade para ganhar dinheiro, conseguiria recuperar tudo e ganhar porventura ainda mais.

Faça um balanço regular dos seus talentos e capacidades únicos. O que é que consegue fazer particularmente bem? É bom em quê? O que é que consegue executar bem e com facilidade mas que é difícil para os outros? Ao rever a sua carreira, qual foi a principal causa do seu sucesso na vida e no trabalho até à data? Quais foram os sapos mais importantes que engoliu no passado?

As pessoas estão estruturadas de tal forma que retiram mais prazer precisamente da execução daquelas tarefas em que podem ser as melhores. Do que é que mais gosta no seu trabalho? Que tipo de sapos mais gosta de engolir? O simples facto de apreciar fazer alguma coisa significa que provavelmente possui no seu interior a capacidade de ser excelente nessa área.

Uma das grandes responsabilidades na vida consiste em decidirmos o que adoramos mesmo fazer e depois entregarmo-nos de alma e coração à realização dessa coisa especial, fazendo-a muito, muito bem.

Observe as várias coisas que faz. De todas elas, qual é a que origina os maiores cumprimentos e elogios por parte das outras pessoas? O que é que você faz que, mais do que qualquer outra coisa, afecta positivamente o trabalho e o desempenho dos outros?

As pessoas com sucesso são sempre aquelas que tiraram algum tempo para identificar aquilo que executam melhor e que mais prazer lhes dá. Sabem o que devem fazer para criar uma mais-valia no contexto do trabalho e depois concentram-se exclusivamente nessa tarefa ou área de actividade.

Devemos sempre dirigir as nossas melhores energias e capacidades para começar e completar aquelas tarefas-chave que conseguimos fazer muito bem e que se podem tornar um contributo significativo devido aos nossos talentos e competências únicos. Não podemos fazer tudo, mas podemos fazer aquele par de coisas nas quais nos superamos, as poucas coisas que podem de facto fazer a diferença.

ENGULA O SAPO!

Repita a si próprio estas perguntas-chave: "Em que é que sou verdadeiramente bom? De que gosto mais no meu trabalho? Que coisas têm sido as maiores responsáveis pelos meus sucessos no passado? Se conseguisse realizar qualquer género de trabalho, que trabalho seria esse?"

Se ganhasse a lotaria ou recebesse uma quantia enorme de dinheiro e pudesse escolher qualquer tipo de trabalho para fazer indefinidamente, que trabalho escolheria? Que espécie de preparação teria de desenvolver para ser capaz de realizar esse trabalho de forma excelente? Seja qual for a sua resposta, comece hoje mesmo.

Identifique os Seus Principais Constrangimentos

Concentre todos os seus pensamentos na tarefa que tem em mãos. Os raios solares só queimam quando se concentram num ponto.

– Alexander Graham Bell

O que é que o está a reter ou a atrasar? O que é que fixa a velocidade com que atinge as suas metas? O que é que determina a rapidez com que se move do local onde se encontra para aquele onde quer chegar? O que é que o impede ou retrai de engolir os sapos que podem de facto fazer a diferença? Por que razão não alcançou ainda o seu objectivo?

Estas são algumas das perguntas mais importantes que poderá alguma vez fazer a si próprio no decurso do processo de atingir níveis elevados de produtividade e eficiência. Independentemente do que tenha de fazer, há sempre um factor limitativo que determina o quão depressa e bem conseguirá efectuar o trabalho. A sua função passa por estudar a tarefa e identificar o

factor limitativo ou o constrangimento que ela contém. Então, terá de dirigir todas as suas energias para aliviar esse ponto de estrangulamento.

Praticamente em qualquer tarefa, grande ou pequena, existe um factor que determina a velocidade com que se atingem os objectivos ou se completa o trabalho. Qual é esse factor? Concentre as suas energias mentais nessa área-chave que constitui o mais útil aproveitamento do seu tempo e talentos.

Aquele factor pode ser uma pessoa de cuja ajuda ou intervenção necessitamos, pode ser um recurso de que precisamos, uma debilidade nalgum sector da organização ou qualquer outra coisa. Mas o factor limitativo está sempre presente e a sua missão é descobri-lo.

Por exemplo, o objectivo de uma empresa passa por angariar e manter clientes. Ao fazê-lo bem, a empresa gera lucros e continua a crescer e a desenvolver-se.

Em todas as empresas existe um factor limitativo ou ponto de estrangulamento que determina como se alcançam os objectivos e com que rapidez. Esse factor pode ser o marketing, o nível de vendas ou a própria equipa de vendas. Podem ser os custos operacionais ou os métodos de produção, o grau de fluxo monetário ou as despesas. O sucesso da empresa pode ser determinado pela concorrência, pelos clientes ou pela situação actual do mercado. Um destes factores, mais do que qualquer outra coisa, condiciona a velocidade com que a empresa atinge as suas metas de crescimento e rendibilidade. Qual é o factor limitativo?

A identificação correcta do factor limitativo de qualquer processo e a concentração nesse factor produzem habitualmente mais progressos num curto espaço de tempo do que qualquer outra estratégia.

A Regra 80/20 é válida para os constrangimentos que existem na sua vida e no seu trabalho. Isto significa que 80 por cento dos constrangimentos, isto é, os factores que o impedem de alcançar os seus objectivos, são *internos*. Estão dentro de si, no interior das suas próprias qualidades, capacidades, hábitos, disciplinas e competências pessoais. Apenas 20 por cento dos factores limitativos são exteriores a si e à sua organização.

O seu constrangimento principal pode ser algo simples e não muito evidente. Às vezes, é necessário fazer uma lista de cada passo do processo e examinar todas as actividades para se determinar com exactidão aquilo que o está a reter ou a atrasar. Por vezes, o abrandamento de todo o sistema de vendas pode ser causado somente por uma percepção negativa ou objecção da parte dos clientes. Outras vezes, é a falta de um único elemento que trava o crescimento das vendas de uma linha de produtos ou serviços.

Examine a sua empresa com honestidade. Observe o seu chefe, os seus colegas e os membros da sua equipa para ver se há alguma fraqueza que impeça o avanço, actuando como um travão no processo de atingir os seus objectivos principais.

No que diz respeito à sua própria vida, deverá ter a honestidade de olhar bem para dentro de si mesmo e procurar o factor ou a competência limitativa que estabelece a velocidade com a qual alcança os seus objectivos pessoais.

As pessoas com sucesso começam sempre a análise dos constrangimentos com esta pergunta: "Que tenho eu *dentro de mim* que me está a reter ou a travar?" Assumem toda a responsabilidade e procuram em si

mesmos tanto a causa como a solução para os problemas que têm.

Repita esta pergunta para si próprio: "O que é que estabelece a velocidade com que obtenho os resultados que desejo?" A definição dos constrangimentos determina a estratégia que vamos usar para os mitigar. O falhanço na identificação correcta do constrangimento, ou a identificação do constrangimento errado, pode conduzir-nos na direcção errada. Podemos acabar por nos dedicarmos a resolver o problema errado.

Uma grande empresa, que foi minha cliente, estava a registar um declínio nas vendas. Os seus administradores concluíram que o maior constrangimento se encontrava na equipa de vendas e na gestão desse departamento. Assim, decidiram investir uma avultada quantia de dinheiro na reorganização dos métodos de gestão e na formação dos vendedores.

Mais tarde, descobriram que a principal razão da quebra nas vendas fora um erro de um contabilista, que acidentalmente havia tabelado os produtos da empresa a um preço mais alto do que os da concorrência. Logo que os preços foram rectificados, as vendas voltaram a subir e o negócio recomeçou a dar lucros.

Por trás de todos os constrangimentos ou pontos de estrangulamento, logo que são localizados e mitigados com sucesso, encontra-se outro constrangimento ou factor limitativo. Quer se trate de chegar a horas ao trabalho de manhã ou de construir uma carreira bem-sucedida, há sempre factores limitativos e pontos de estrangulamento que condicionam a velocidade do seu progresso. A sua tarefa passa por descobrir quais são e concentrar as suas energias no sentido de os neutralizar o mais depressa possível.

Começar o dia com a remoção de um constrangimento ou ponto de estrangulamento irá proporcionar-lhe uma sensação de energia e de poder pessoal. Irá impulsioná-lo a encetar e a terminar o trabalho. E existe sempre um factor limitativo. Com frequência, este representa o sapo mais importante que poderá engolir num dado momento.

ENGULA O SAPO!

Identifique o objectivo mais importante da sua vida neste momento. Qual é? Que objectivo, se o alcançasse, teria o maior impacto positivo na sua vida? Que realização profissional teria o maior impacto positivo no seu trabalho?

Logo que o seu objectivo principal seja claro para si, pergunte-se: "O que condiciona a velocidade com que atinjo esse objectivo? Porque é que ainda não o alcancei? Que coisa tenho eu dentro de mim que me está a reter ou a travar?" Sejam quais forem as respostas, tome uma atitude imediata. Faça alguma coisa. Faça qualquer coisa, mas comece a fazer.

Um Barril de Petróleo de Cada Vez

As pessoas moderadamente hábeis obterão grandes resultados se se dedicarem na totalidade e sem descanso a fazer uma coisa de cada vez.

– Samuel Smiles

Há um ditado antigo que diz: "Devagar se vai ao longe."

Uma das melhores formas de ultrapassar a atitude de protelação passa por afastarmos o pensamento da enorme tarefa à nossa frente e concentrarmo-nos numa única acção que sejamos capazes de empreender. Uma das melhores maneiras de engolir um sapo consiste em comê-lo pedaço a pedaço.

Confúcio escreveu: "Uma viagem de mil léguas começa com um único passo." Esta é uma grande estratégia para vencer os adiamentos e conseguir fazer mais coisas mais depressa.

Há muitos anos, atravessei o coração do deserto do Saara, o Tanezrouft, situado bem no interior da ac-

tual Argélia. Nessa altura, o deserto fora abandonado pelos franceses há anos e os postos de abastecimento de combustível encontravam-se vazios e em ruínas.

Em linha recta, o deserto tinha uma extensão de quinhentas milhas e ali não havia alimentos ou água, nem um bocado de erva ou até mesmo uma mosca. Era completamente plano, como um enorme e amarelo parque de estacionamento de areia que se estendia até ao horizonte em qualquer direcção que se olhasse.

Nos anos anteriores, mais de 1300 pessoas tinham perecido na travessia daquela região do Saara. Muitas vezes, as tempestades de areia escondiam os trilhos ao longo do deserto e os viajantes perdiam-se na noite.

Para fazer face à monotonia e uniformidade do terreno, os franceses haviam sinalizado os caminhos com barris de petróleo negros, com cinco quilómetros a separar cada um, que se estendiam até à linha do horizonte, onde a terra se curvava enquanto se avançava por aquela terra-de-ninguém plana.

Por este motivo, sempre que era de dia podíamos ver os barris de petróleo – o que acabávamos de deixar para trás e o seguinte, cinco quilómetros mais à frente. E isto bastava.

Tudo o que tínhamos a fazer era avançar a direito na direcção do próximo barril. Conseguimos assim atravessar o maior deserto do mundo alcançando "um barril de petróleo de cada vez".

Da mesma maneira, poderá completar a maior tarefa da sua vida se se disciplinar para dar um passo de cada vez. O seu trabalho consiste em ir até onde for capaz de ver. Depois, conseguirá descortinar suficientemente longe para avançar mais um bocado.

Para finalizar uma grande tarefa, deve começar com fé e ter absoluta confiança de que o seu passo seguinte se tornará rapidamente evidente para si. Lembre-se deste conselho maravilhoso: "Salte – e a rede há-de aparecer!"

Uma grande vida ou uma grande carreira constroem-se assim: efectuando uma dada tarefa, depressa e bem, e só depois passando à seguinte.

A independência financeira adquire-se poupando uma pequena quantia de dinheiro em cada mês, ano após ano. A saúde e a boa forma física conseguem-se comendo apenas um pouco menos e fazendo um pouco mais de exercício, dia após dia, mês após mês.

Poderá evitar os adiamentos e realizar coisas extraordinárias simplesmente dando o primeiro passo, avançando em direcção ao seu objectivo e depois prosseguindo passo a passo, isto é, alcançando "um barril de petróleo de cada vez".

ENGULA O SAPO!

Seleccione um qualquer objectivo, tarefa ou projecto pessoal que tenha estado a adiar e dê um passo em frente para o realizar de imediato. Por vezes, tudo o que precisa de fazer para começar é sentar-se e elaborar uma listagem de todos os passos requeridos para completar a tarefa.

Então, comece e termine um item da sua lista, depois mais um, a seguir outro e assim por diante. Ficará surpreendido com tudo o que irá eventualmente alcançar.

Exerça Pressão sobre Si Próprio

O primeiro requisito para o sucesso consiste em aplicar as suas energias físicas e mentais a um só problema, incessantemente e sem se cansar.

– Thomas Edison

O mundo encontra-se cheio de indivíduos à espera que chegue alguém que os motive a tornarem-se o tipo de pessoas que eles gostariam de ser. O problema é que ninguém virá em seu auxílio.

Estas pessoas estão à espera de um autocarro numa rua onde não passam autocarros. Por isso, se não se responsabilizarem pelas suas vidas e não se pressionarem a si próprias, podem acabar por ficar à espera para sempre. E isto é o que a maior parte delas faz.

Apenas cerca de dois por cento das pessoas conseguem trabalhar sem qualquer supervisão. São aquilo a que chamamos "líderes". Este é o tipo de pessoa que você está destinado a ser.

A sua missão consiste em criar o hábito de fazer pressão sobre si próprio e não ficar à espera que apare-

ça alguém que o faça por si. Tem de escolher os seus próprios sapos e depois obrigar-se a engoli-los por ordem de importância.

Os padrões que estabelecer para o seu próprio trabalho e comportamento devem ser mais elevados do que aqueles que outra pessoa estabeleceria para si. Acostume-se a começar a trabalhar um pouco mais cedo, a fazê-lo mais arduamente e até mais tarde. Procure sempre formas de dar um pouco mais de si, de fazer mais do que aquilo para que lhe pagam.

O psicólogo Nathaniel Brandon definiu a auto-estima, o núcleo da personalidade, como sendo "a nossa reputação perante nós próprios". Elevamos ou baixamos a nossa reputação perante nós mesmos conforme tudo aquilo que fazemos ou que não conseguimos fazer. A boa notícia é que nos sentimos realizados de cada vez que alcançamos o melhor de nós, de cada vez que vamos para lá do ponto onde a pessoa comum normalmente desiste.

Imagine todos os dias que acabou de receber uma mensagem de emergência e que na manhã seguinte tem de se ausentar da cidade durante um mês. Perante esta situação, que tarefa se certificaria de realizar antes de partir? Seja o que for, comece a trabalhar nisso agora mesmo.

Imagine que recebeu como prémio umas férias com tudo pago, mas que tem obrigatoriamente de abalar no dia seguinte, caso contrário o prémio será dado a outra pessoa. Que tarefa decidiria concluir antes de partir para gozar as férias? Seja o que for, comece a trabalhar nela de imediato.

As pessoas com sucesso pressionam-se a si próprias continuamente para alcançarem desempenhos de alto

nível. As pessoas sem sucesso têm de ser instruídas, supervisionadas e pressionadas por outros.

Uma das melhores maneiras de fugir à tendência para protelar é trabalhar como se tivéssemos apenas um dia para concluir todas as tarefas mais importantes antes de nos ausentarmos por um mês ou partirmos de férias. Ao colocarmos pressão sobre nós mesmos, conseguimos fazer mais tarefas melhor e mais depressa do que nunca o fizemos antes. Convertemo-nos em pessoas de elevada performance e de grandes realizações. Sentimo-nos muito bem connosco próprios e, pouco a pouco, desenvolvemos o hábito de terminar as tarefas sem demoras, hábito que depois praticamos todos os dias das nossas vidas.

ENGULA O SAPO!

Estabeleça prazos definitivos e prazos intermédios para cada tarefa ou actividade. Crie o seu próprio "sistema de auto-exigência". Suba a fasquia para si mesmo e não se dê tréguas. Depois de fixar um prazo, cumpra-o e tente inclusivamente superá-lo.

Anote cada etapa de um trabalho ou projecto importante antes de o começar. A seguir, determine quantos minutos e horas serão necessários para completar cada fase. Organize o seu calendário diário e semanal de modo a criar segmentos de tempo para trabalhar exclusivamente nestas tarefas.

Maximize os Seus Recursos Pessoais

Reúna todos os seus recursos, junte todas as suas faculdades, canalize todas as suas energias e concentre todas as suas capacidades para dominar pelo menos uma área de trabalho.

– John Haggai

A matéria-prima do desempenho e da produtividade pessoal encontra-se nas suas energias mentais, físicas e emocionais. Um dos requisitos mais importantes para se ser feliz e produtivo é proteger e alimentar a todo o momento os seus níveis de energia. O corpo é uma máquina que utiliza comida, água e descanso para gerar a energia que depois é utilizada para efectuar as tarefas importantes da sua vida e do seu trabalho. Quando descansamos bem, conseguimos fazer duas, três ou até mesmo cinco vezes mais do que quando estamos cansados.

Por regra, a produtividade começa a diminuir depois de oito ou nove horas de trabalho. Por esta razão,

trabalhar longas horas pela noite dentro, ainda que por vezes seja necessário, significa que se vai produzir cada vez menos gastando cada vez mais tempo. Quanto mais cansados ficamos, pior é o trabalho realizado e maior a quantidade de erros cometidos. E, a certa altura, tal como uma pilha que se esgota, podemos chegar ao limite das nossas energias e sermos simplesmente incapazes de prosseguir.

A verdade é que há períodos específicos do dia em que cada um se sente na sua melhor condição. Temos de identificar essas alturas e disciplinarmo-nos para as utilizar na execução das tarefas mais importantes e exigentes.

A maioria das pessoas funciona melhor de manhã, depois de uma boa noite de sono. Algumas rendem mais durante a tarde. Apenas um número muito reduzido consegue ser mais produtivo e criativo ao fim da tarde ou à noite.

Uma das razões principais para o acto de adiar é a fadiga ou a tentativa de começar uma tarefa quando se está cansado. Nessas alturas, encontramo-nos sem energias ou entusiasmo. Tal como um motor que está frio de manhã, parece que não conseguimos arrancar.

De cada vez que se sentir esgotado e sobrecarregado por ter inúmeros afazeres para realizar e pouco tempo disponível, pare e diga apenas: "Não consigo fazer mais do que aquilo que fiz."

Às vezes, a melhor utilização que pode dar ao seu tempo é ir para casa mais cedo, deitar-se e dormir dez horas seguidas. Isto recarrega-lhe as baterias e permite-lhe trabalhar duas ou três vezes mais no dia seguinte, e com muito maior qualidade, do que se tivesse continuado a trabalhar pela noite dentro.

Segundo vários investigadores, o americano médio não dorme o suficiente em relação ao volume de trabalho que realiza. Milhões de norte-americanos laboram sob uma névoa mental que resulta do facto de trabalharem muito e dormirem pouco.

Uma das coisas mais inteligentes que pode fazer é apagar a televisão e deitar-se às dez da noite durante a semana. Por vezes, basta uma hora extra de sono por noite para mudar a sua vida por completo.

Aplique esta regra: escolha um dia da semana, um sábado ou um domingo, e durante essas vinte e quatro horas recuse-se terminantemente a ler, abrir correspondência, adiantar assuntos de trabalho ou fazer qualquer outra coisa que represente esforço mental. Em vez disso, vá ao cinema, faça desporto, conviva com a família, dê um passeio ou participe numa qualquer actividade que permita ao seu cérebro recarregar-se completamente; porque é de facto verdade que mudar a rotina faz tão bem quanto repousar.

Tire férias todos os anos, sejam fins-de-semana prolongados ou uma ou duas semanas de pausa para descansar e rejuvenescer. Será sempre mais produtivo depois de um fim-de-semana ou de umas férias.

Ir para a cama cedo nos dias úteis, dormir nos fins-de-semana e descansar um dia inteiro por semana vai assegurar-lhe que terá muito mais energia. Esta energia adicional permitir-lhe-á superar os adiamentos e começar a trabalhar nas suas tarefas principais com maior rapidez e mais determinação do que alguma vez conseguiria se estivesse cansado.

Por outro lado, tenha cuidado com o que come se quiser manter as suas energias a um nível elevado. Comece o dia com um pequeno-almoço rico em protei-

nas e baixo em gorduras e hidratos de carbono. Coma saladas com peixe ou frango ao almoço. Evite o açúcar, o sal, as farinhas brancas e as sobremesas. Evite os refrigerantes, os chocolates e os bolos. Alimente-se como se fosse um atleta de alta competição a preparar-se para uma prova porque, em muitos aspectos, é isso que nós somos antes de começarmos a jornada diária de trabalho.

Se tiver uma alimentação frugal e saudável, se fizer exercício regular e descansar bastante, irá produzir mais e melhor, com maior facilidade e mais satisfação do que nunca.

Quanto melhor se sentir ao começar a trabalhar, menos vontade terá de adiar as coisas e mais desejoso estará por terminar o serviço e passar a outras tarefas. Os elevados níveis de energia são indispensáveis para obter altos graus de produtividade e alcançar maior felicidade e sucesso em tudo o que realizar.

Engula o Sapo!

Analise os seus níveis actuais de energia e os seus hábitos quotidianos relativos à saúde. Determine-se hoje mesmo a melhorar os seus níveis de saúde e de energia fazendo as seguintes perguntas:

1. O que é que estou a fazer no aspecto físico que deveria fazer mais?
2. O que é que estou a fazer que deveria fazer menos?
3. O que é que não estou a fazer e que deveria *começar a fazer* se quiser alcançar o meu melhor rendimento?
4. O que é que estou a fazer hoje em dia que afecta a minha saúde e que deveria mesmo *deixar de fazer*?

Quaisquer que sejam as respostas a estas perguntas, comece a agir agora.

Motive-se para a Acção

É no entusiasmo irresistível pela grande aventura, pela vitória e pela actividade criativa que o Homem encontra a sua alegria suprema.

– Antoine de Saint-Exupéry

Para render o máximo, deve vestir a pele do seu próprio treinador pessoal. Deve desenvolver a rotina de se treinar a si mesmo e encorajar-se a chegar o mais longe possível.

Quase noventa e cinco por cento das suas emoções, positivas ou negativas, são condicionadas por aquilo que diz a si próprio a cada minuto que passa. O que determina a forma como se sente não é tanto o que acontece consigo, mas sim a maneira como interpreta as coisas que lhe acontecem. A sua versão dos acontecimentos determina em grande medida se eles o motivam ou desmotivam, se lhe proporcionam energia ou se a diminuem.

Para se manter motivado tem de decidir tornar-se um perfeito optimista. Tem de decidir responder positi-

vamente às palavras, às acções e às reacções das pessoas e das situações que o rodeiam. Tem de recusar que as inevitáveis dificuldades e contratempos da vida quotidiana lhe afectem o humor e as emoções.

O seu nível de auto-estima, ou seja, o quanto você gosta de si próprio e se respeita, é fundamental para o seu grau de motivação e de perseverança. Para aumentar a auto-estima deve falar consigo mesmo de uma forma positiva a todo o momento. Diga coisas do género "Eu gosto de mim! Eu gosto de mim!", e repita-as uma e outra vez até que comece a acreditar naquilo que afirma e a actuar como uma pessoa de alta performance.

Para se manter motivado e ultrapassar os sentimentos de dúvida ou receio, declare continuamente a si mesmo: "Eu consigo fazê-lo! Eu consigo fazê-lo!"

E quando as pessoas lhe perguntarem como está, responda sempre: "Estou óptimo!"

Independentemente de como se sinta de facto num dado momento ou do que esteja a acontecer na sua vida, esforce-se por manter a alegria e o ânimo. Diz-se que nunca devemos partilhar os nossos problemas com os outros porque 80 por cento das pessoas, de qualquer forma, não se importam com isso, e os restantes 20 por cento ficam de certo modo contentes com o facto de os termos.

Depois de inúmeros estudos, os psicólogos concluíram que o "optimismo" é a qualidade mais importante para se ter sucesso pessoal e profissional e alcançar a felicidade. Parece que os optimistas têm três tipos particulares de comportamento, todos aprendidos através da prática e da repetição.

Primeiro, *procuram o lado bom* de cada situação. Não obstante o que corra mal, buscam sempre algo de posi-

tivo ou de benéfico. E não é surpreendente que muitas vezes o encontrem.

Segundo, *procuram sempre aprender com as lições valiosas que se encontram em cada revés ou dificuldade.* Acreditam que *"as dificuldades servem para instruir e não para obstruir".* Acreditam que cada contratempo ou obstáculo contém uma lição útil com a qual podem aprender e crescer enquanto pessoas, procurando-a com muita determinação.

Terceiro, *procuram sempre a solução para qualquer problema.* Em vez de culparem os outros ou de se queixarem quando as coisas correm mal, tomam uma atitude activa. Fazem perguntas, tais como: "Qual é a solução? Que podemos fazer agora? Qual é o próximo passo?"

Para além do mais, as pessoas que, por hábito, são optimistas, positivas e de ânimo elevado pensam e falam continuamente sobre os seus objectivos; sobre o futuro e o sítio para onde se dirigem e não tanto sobre o passado e o sítio de onde vieram. Estão sempre a olhar para a frente e não para trás.

Quando visualizamos repetidamente os nossos objectivos e ideais, e quando falamos de uma forma positiva connosco próprios, sentimo-nos mais concentrados e enérgicos, mais confiantes e criativos. Experimentamos uma mais nítida sensação de controlo e de poder pessoal.

E quanto mais motivados e positivos nos sentirmos, maior será a vontade de começar a trabalhar e maior a determinação para prosseguir a tarefa.

ENGULA O SAPO!

Controle os seus pensamentos. Lembre-se: nós transformamo-nos naquilo que pensamos na maior parte do tempo. Assegure-se de que pensa e fala sobre as coisas que quer alcançar e não sobre as que não quer.

Estimule os pensamentos positivos através da aceitação da inteira responsabilidade por tudo o que lhe acontece. Recuse-se a culpar ou a criticar os outros. Empenhe-se em fazer progressos em vez de arranjar desculpas. Mantenha as energias e os pensamentos concentrados no futuro, nas coisas que pode fazer para melhorar a sua vida, e esqueça tudo o resto.

Pratique o Adiamento Criativo

Arranje tempo todos os dias para terminar as grandes tarefas. Planifique o dia de trabalho com antecedência. Identifique os poucos afazeres mais simples que tem impreterivelmente de efectuar logo pela manhã. Depois, ocupe-se dos grandes e leve-os até ao fim.

– (BOARDROOM REPORTS)

O adiamento criativo é uma das mais eficazes técnicas de desempenho pessoal e pode mudar a sua vida.

De facto, você não consegue fazer tudo o que seria necessário. Logo, tem de adiar algumas coisas! Ponha de lado os sapos mais pequenos ou menos feios. Engula os maiores e mais feios antes de fazer qualquer outra coisa.

A diferença entre as pessoas de alta e as de baixa performance é em grande parte determinada por aquilo que elas *escolhem* adiar. Uma vez que, de qualquer maneira, terá sempre de protelar alguma coisa, decida hoje mesmo prorrogar actividades de reduzido va-

lor. Decida adiar, delegar e eliminar aquelas actividades que, de qualquer modo, não contribuem muito para a sua vida. Livre-se dos sapinhos e concentre-se nos sapos.

Aqui está um ponto-chave: para estabelecer as prioridades certas, terá também de estabelecer posterioridades. Uma *prioridade* é uma coisa que se deve fazer logo e em primeiro lugar, enquanto que uma *posterioridade* é algo que se pode fazer mais tarde, ou que se pode deixar por fazer.

Regra: Pode ter o seu tempo e a sua vida sob controlo apenas na medida em que suspender as actividades de pouco valor.

No domínio da gestão de tempo, "Não!" é uma das expressões mais fortes. Diga "não" a tudo o que não represente uma boa utilização do seu tempo. Diga-o logo, sem hesitações, e diga-o com frequência. A verdade é que você não tem tempo disponível. Como se costuma dizer: "A agenda está cheia."

Para se realizar uma actividade que acabou de surgir, tem de se concluir ou interromper outra actividade mais antiga. Para uma coisa entrar, outra tem de sair. Se pegarmos numa coisa, temos de largar outra.

O adiamento criativo é o acto de decidir, reflectida e deliberadamente, que coisas concretas não vamos realizar num dado momento, se é que as iremos realizar alguma vez.

A maioria das pessoas opera o adiamento *inconsciente*. Adiam sem pensar. Como resultado, protelam as tarefas grandes, difíceis, valiosas e importantes que têm consequências significativas a longo prazo nas suas

vidas e carreiras. Temos de evitar esta tendência comum a todo o custo.

A sua tarefa passa por adiar os afazeres de baixo valor de forma propositada, de modo a dispor de mais tempo para aqueles que podem de facto fazer a diferença na sua vida e no seu trabalho.

Reveja constantemente os seus deveres e responsabilidades para identificar as tarefas e as actividades que consomem tempo e que poderá abandonar sem perder nada com isso. Esta é uma responsabilidade contínua e que nunca termina.

Por exemplo, um amigo meu, em solteiro, era fanático por golfe. Gostava de jogar três ou quatro vezes por semana e três ou quatro horas de cada vez.

Com o passar dos anos, lançou um negócio, casou e teve dois filhos. Mas continuava a jogar golfe três ou quatro vezes por semana, até que por fim se deu conta de que o tempo passado no campo de golfe lhe estava a provocar um stresse tremendo em casa e no escritório. Foi só quando passou a jogar menos que conseguiu recuperar o controlo da sua vida.

Analise as actividades que pratica fora do escritório de modo a decidir quais delas não são importantes. Diminua as horas que passa em frente à televisão e dedique o tempo ganho à família, à leitura, ao exercício físico ou a alguma actividade que melhore a sua vida.

Examine as suas actividades laborais e identifique as tarefas que pode delegar ou eliminar por forma a libertar mais tempo para o trabalho que na realidade importa. Comece hoje mesmo a praticar o adiamento criativo, a estabelecer posterioridades, sempre que possa. Por si só, esta decisão pode mudar a sua vida.

ENGULA O SAPO!

Pratique o "pensamento estaca zero" em todos os aspectos da sua vida. Pergunte a si próprio continuamente: "Se eu não estivesse já a fazer isto, sabendo o que sei agora, voltaria a fazê-lo hoje?"

Observe cada uma das suas actividades particulares e de trabalho e avalie-as com base na sua situação actual. Se se tratar de algo que, à luz do que sabe hoje, não voltaria a começar, isso significa que está perante uma actividade que é uma séria candidata ao abandono ou ao adiamento criativo.

Faça Primeiro a Tarefa Mais Difícil

Quanto mais tempo vou vivendo, mais certeza tenho de que a grande diferença entre os homens, entre o fraco e o forte, entre o grande e o insignificante, é a energia - a determinação invencível -, um propósito estabelecido e, depois, a morte ou a vitória.

– Sir Thomas Fowell Buxton

Uma das melhores técnicas para evitar os adiamentos e conseguir fazer mais coisas com maior rapidez consiste em executar a tarefa mais difícil em primeiro lugar. A isto é que se chama, na verdade, "engolir os sapos". Trata-se de uma das mais difíceis e, contudo, mais importantes de todas as competências de gestão pessoal.

Irá desenvolver este hábito se seguir os passos que se enunciam:

- No final do dia de trabalho ou durante o fim-de-semana, elabore uma lista de tudo o que tem para fazer no dia seguinte.

- Reveja a lista utilizando o Método ABCDE combinado com a Regra 80/20.
- Seleccione a tarefa A-1, a mais importante e que terá as mais sérias consequências potenciais consoante a execute ou não.
- Reúna tudo o que necessita para levar essa tarefa até ao fim e disponha-o à sua frente, a postos para começar a trabalhar na manhã seguinte.
- Arrume e limpe o seu local de trabalho para ter, no dia seguinte, esta tarefa importante, este sapo enorme sentado na secretária à sua espera.
- Discipline-se para se levantar da cama, preparar-se e depois entrar no escritório, sentar-se e começar a sua tarefa mais difícil, sem interrupções, antes de fazer qualquer outra coisa.
- Faça isto todos os dias durante vinte e um dias, até que se tenha tornado um hábito. Com esta disciplina, irá duplicar literalmente a sua produtividade em menos de um mês.

Começar com a tarefa maior e mais importante logo de manhã bem cedo é o oposto do que a maioria das pessoas faz. Esta disciplina elimina o hábito de adiar e coloca o seu futuro directamente nas suas mãos.

Começar pelo trabalho mais difícil, ou por uma parte desse trabalho, dá-lhe um bom empurrão para o dia. Como resultado, a partir desse momento, ficará mais enérgico e produtivo.

Nos dias em que se lança de imediato sobre a sua tarefa principal, irá sentir-se melhor consigo próprio e com o seu trabalho do que em qualquer outra altura. Irá sentir-se mais forte, mais eficaz, com maior controlo e mais dono da sua própria vida do que em qualquer outro momento.

Desenvolva o hábito de fazer a tarefa mais difícil em primeiro lugar e nunca mais irá olhar para trás ou arrepender-se. Transformar-se-á numa das pessoas mais produtivas da sua geração.

Engula o Sapo!

Considere-se como sendo um *projecto em construção*. Empenhe-se no desenvolvimento de hábitos de elevada produtividade praticando-os repetidamente até que se tornem automáticos e fáceis de realizar.

Uma das frases mais poderosas que pode aprender e aplicar é: "Pelo menos hoje!" Não se preocupe com o facto de estar sempre a mudar durante toda a vida. Se algo lhe parecer uma boa ideia, faça-o "pelo menos hoje".

Diga a si mesmo: "Pelo menos hoje, vou planificar, preparar e começar a minha tarefa mais difícil antes de fazer qualquer outra coisa." Irá ficar surpreendido com a diferença que isto faz na sua vida.

Divida a Tarefa

O começo de um hábito é como um fio invisível; mas cada vez que repetimos o acto fortalecemos o cordão, acrescentamos mais um filamento, até que aquele se converte num grande cabo e nos amarra irrevogavelmente aos pensamentos e às acções.

– Orison Swett Marden

Uma das principais razões pelas quais adiamos as tarefas maiores e mais importantes reside no facto de elas nos parecerem demasiado abrangentes e complicadas quando as enfrentamos pela primeira vez.

Uma técnica que se pode utilizar para dividir uma tarefa em partes mais pequenas, e assim conseguir realizar um trabalho, dá pelo nome de "fatias de fiambre". Segundo este método, divide-se a tarefa em parcelas e depois decide-se fazer apenas uma delas num dado momento – é como comer um naco de fiambre fatia a fatia, uma de cada vez, ou como engolir um sapo pedaço a pedaço.

Em termos psicológicos, verá que é mais fácil realizar um único bocado mais pequeno de um projecto maior do que começar logo com a totalidade do trabalho. Com frequência, uma vez concluída uma parte da tarefa, irá sentir vontade de avançar para outra "fatia". Pouco depois, dará por si a progredir no projecto, uma etapa a seguir à outra, e, antes que se aperceba disso, terá finalizado o serviço.

É importante ter em conta que dentro de si existe uma "urgência de finalização" ou aquilo que se costuma denominar por "compulsão de concluir". Isto significa que de facto nos sentimos mais felizes e poderosos quando começamos e concluímos uma qualquer tarefa. Satisfazemos uma profunda necessidade inconsciente de chegar ao fim de um trabalho ou projecto. Esta sensação de finalização ou conclusão de algo motiva-nos a passar à tarefa ou projecto seguinte e a continuar até ao fim. O acto de concluir alguma coisa dispara a libertação de endorfinas no cérebro, tal como foi mencionado anteriormente.

E quanto maior for a tarefa que começamos e terminamos, mais exultantes nos sentimos. Quanto maior for o sapo que engolimos, maiores são as ondas de energia e de poder pessoal que experimentamos.

Quando iniciamos e finalizamos uma pequena parte de uma tarefa, sentimo-nos motivados para iniciar e finalizar a parte seguinte, depois a outra e assim por diante. Cada pequeno passo em frente é uma fonte de mais energia. Desenvolvemos uma força interior que nos impele a prosseguir até à conclusão da tarefa. Aqui chegados, experimentamos a enorme sensação de felicidade e de satisfação que acompanha cada realização bem-sucedida.

Outra técnica passível de ser utilizada para conseguirmos arrancar é a que se designa por "queijo suíço". Consiste em fazer um buraco na tarefa, tal como os buracos num queijo suíço.

Estaremos a aplicar o método do "queijo suíço" a uma tarefa quando resolvemos trabalhar nela durante um período de tempo delimitado. Pode tratar-se de apenas cinco ou dez minutos, ao fim dos quais paramos e passamos a outra coisa. Deste modo, iremos engolir apenas uma parcela do nosso sapo e depois descansamos ou mudamos de actividade.

A eficácia deste método é semelhante ao das "fatias de fiambre". Logo que começamos a trabalhar, desenvolvemos uma sensação de impulso para a frente, de progressão, e um sentimento de concretização. Ficamos enérgicos e entusiasmados. No nosso interior, sentimos a motivação e o ímpeto para prosseguir até que a tarefa esteja terminada.

Deve testar o método das "fatias de fiambre" e o do "queijo suíço" com qualquer tarefa que lhe pareça assustadora quando a aborda pela primeira vez. Ficará surpreendido com a grande utilidade destas técnicas para se superar o adiamento.

Tenho vários amigos que se tornaram autores de *best-sellers* devido ao simples facto de terem decidido escrever uma página, ou mesmo um parágrafo, por dia até o livro estar concluído. E você pode fazer o mesmo.

ENGULA O SAPO!

Ponha estas técnicas em prática imediatamente. Pegue numa tarefa abrangente, complexa e multifacetada que tenha estado a adiar e aplique o método da "fatia de fiambre" ou o do "queijo suíço".

Uma qualidade comum das pessoas bem-sucedidas e felizes é o facto de terem atitudes activas, *orientadas para a acção*. Perante uma boa ideia, colocam-na em prática de imediato para verificar se lhes pode ser útil. Não adie mais. Experimente hoje mesmo!

Crie Grandes Blocos de Tempo

Não há nada que dê mais poder à sua vida do que a concentração de todas as suas energias sobre um conjunto limitado de alvos.

– NIDO QUBEIN

A estratégia de criar grandes blocos de tempo requer o compromisso de se trabalhar nas grandes tarefas segundo um programa ou um calendário. Quase todos os serviços verdadeiramente importantes necessitam de largos períodos de tempo ininterrupto para serem concluídos. A capacidade de arranjar estes blocos de tempo valiosos e bastante produtivos é um contributo crucial para o trabalho e para a vida.

Os vendedores bem-sucedidos reservam todos os dias um período de tempo específico para telefonarem a potenciais clientes. Em vez de adiarem ou atrasarem uma tarefa de que não gostam muito, determinam que hão-de fazer telefonemas durante uma hora inteira – entre as dez e as onze da manhã, por exemplo – e então disciplinam-se de modo a cumprirem esta resolução.

Muitos homens de negócios guardam todos os dias um período de tempo determinado para telefonarem aos clientes e obterem algum *feedback* deles. Algumas pessoas destinam trinta a sessenta minutos diários ao exercício físico. Outras lêem grandes obras literárias durante quinze minutos, todas as noites antes de irem dormir. Deste modo, com o tempo, acabam por ler dezenas dos melhores livros jamais escritos.

A chave para o sucesso deste método de trabalhar no decurso de parcelas delimitadas de tempo passa pela planificação antecipada do dia e pela programação de um período de tempo fixo especificamente para uma actividade ou tarefa particular.

Defina compromissos e prazos de trabalho consigo próprio e depois discipline-se para os cumprir. Reserve blocos de tempo de trinta, sessenta e noventa minutos e utilize-os para realizar e concluir tarefas importantes.

Muitas pessoas altamente produtivas programam, ao longo de todo o dia, actividades específicas para blocos de tempo predefinidos. Constroem a sua vida de trabalho com base no cumprimento de tarefas-chave, realizando uma de cada vez. Como resultado, tornam-se duas, três e cinco vezes mais produtivas do que uma pessoa normal.

Uma agenda organizada por dias, horas e minutos, e preparada com antecedência, é uma das mais poderosas ferramentas para a produtividade pessoal. Permite ver onde fundir períodos de tempo e onde criar blocos de tempo para realizar o trabalho mais intenso.

Durante o período de trabalho, desligue o telefone, elimine todas as distracções e labore sem paragens.

Um dos melhores hábitos de trabalho consiste em levantar-se cedo e trabalhar em casa várias horas du-

rante a manhã. Consegue-se fazer três vezes mais em casa, sem interrupções, do que seria possível num escritório movimentado, onde estamos rodeados de pessoas e somos bombardeados com telefonemas.

Quando viajamos de avião por motivo de negócios, podemos criar o nosso próprio escritório em pleno ar se planificarmos bem o trabalho antes de partirmos. Assim que o avião levanta voo, podemos trabalhar sem pausas durante todo o percurso. Ficará surpreendido com a quantidade de serviço que se consegue adiantar quando se trabalha sem paragens e sem interrupções num avião.

Uma das chaves para atingir elevados desempenhos e altos níveis de produtividade reside no aproveitamento de cada minuto. Utilize os períodos de voo e de trânsito nos aeroportos, as chamadas "ofertas de tempo", para terminar pequenas partes de tarefas maiores.

E lembre-se: as pirâmides foram construídas pedra a pedra, uma de cada vez. Uma vida agradável e uma grande carreira fazem-se com uma tarefa, ou uma parte de uma tarefa, de cada vez. A sua missão no âmbito da gestão de tempo passa por organizar, deliberada e criativamente, os períodos de tempo concentrados de que necessita para realizar bem e dentro do programado os seus trabalhos-chave.

ENGULA O SAPO!

Pense continuamente em diferentes formas de poupar, programar e combinar grandes blocos de tempo. Utilize-os para trabalhar nas tarefas importantes que tenham as consequências mais relevantes a longo prazo.

Aproveite cada minuto. Trabalhe de forma constante e continuada, sem distracções, planificando e preparando as suas tarefas com antecipação. E, sobretudo, mantenha-se concentrado nos resultados mais importantes pelos quais você é responsável.

Desenvolva um Sentido de Urgência

Não espere; o tempo disponível nunca estará na "conta certa". Comece no ponto onde se encontra, trabalhe com quaisquer ferramentas que tenha à sua disposição e irá encontrar outras melhores à medida que for avançando.

– Napoleon Hill

Talvez o traço exterior mais notório do homem ou da mulher de elevada performance seja a sua atitude activa, "orientada para a acção".

As pessoas muito produtivas arranjam tempo para pensar, planear e estabelecer prioridades. Depois, lançam-se de imediato e com determinação na direcção dos seus objectivos e metas. Laboram com constância, fluidez e sem paragens, e realizam uma grande quantidade de trabalho durante o mesmo período de tempo que as pessoas normais passam na conversa, desperdiçando tempo e trabalhando em actividades de pouco valor.

Quando se trabalha em tarefas de elevada valia, num ritmo de actividade acelerado e contínuo, podemos de facto entrar num extraordinário estado mental chamado "fluir". Quase toda a gente já o experimentou nalgum momento. As pessoas verdadeiramente bem-sucedidas são as que entram neste estado com muito maior frequência do que a média.

No estado de fluidez, que é o mais elevado estado humano no que toca ao desempenho e à produtividade, algo de quase milagroso ocorre na mente e nas emoções.

Sentimos euforia e lucidez. Tudo o que fazemos parece ser perfeito e suceder com naturalidade, sem esforço. Sentimo-nos felizes e cheios de energia. Experimentamos uma tremenda sensação de calma e de eficácia pessoal.

Quando nos encontramos no estado de fluidez – estado que foi identificado e debatido ao longo dos séculos –, funcionamos de facto num plano mais elevado de lucidez, criatividade e competência. Somos mais sensíveis e estamos mais despertos, mais alerta. As nossas intuições e percepções funcionam com incrível precisão. Apercebemo-nos das inter-relações entre as pessoas e entre as circunstâncias que nos rodeiam. Ocorrem-nos, com frequência, ideias brilhantes e pensamentos intuitivos que nos permitem avançar em frente ainda com maior celeridade.

Uma das formas de desencadear este estado passa pelo desenvolvimento do "sentido de urgência". Trata-se de um impulso e desejo interiores de começar logo a trabalhar e de terminar depressa uma tarefa. Este impulso consiste numa certa impaciência que proporciona motivação para começarmos e continuarmos a

trabalhar. O sentido de urgência assemelha-se muito a uma corrida connosco próprios.

Quando este sentido se encontra enraizado, desenvolvemos uma "predisposição para a acção". Empreendemos acções em vez de falarmos sem parar sobre o que vamos fazer. Concentramo-nos nos passos concretos que podemos dar de imediato. Concentramo-nos nas coisas que podemos realizar neste instante para obtermos os resultados e os objectivos que desejamos.

O movimento rápido está associado aos grandes sucessos. Desenvolvê-lo exige que comecemos e continuemos a mover-nos a um ritmo constante.

Quando nos convertemos em pessoas orientadas para a acção, activamos o "Princípio da Energia" do sucesso. Trata-se de um princípio que, apesar de necessitar de enormes quantidades de energia para superar a inércia inicial e arrancar, consome muito menos energia para manter o movimento.

A boa notícia consiste em que quanto mais depressa nos movermos, mais energia ganhamos. Quanto mais depressa nos movermos, mais afazeres concluímos e mais eficazes nos sentimos; mais experiência adquirimos e mais aprendemos; mais competentes e capazes nos tornamos na realização do trabalho.

O sentido de urgência permite-lhe entrar automaticamente na via rápida da sua carreira. Quanto mais depressa trabalhar e quanto mais tarefas efectuar, mais altos serão os seus níveis de auto-estima, respeito por si mesmo e orgulho pessoal.

Um dos modos mais simples mas eficazes de meter mãos à obra consiste em repetir constantemente para si próprio as palavras: "Faz agora! Faz agora! Faz agora!"

Se se sentir a abrandar ou a ficar distraído com as conversas e as actividades de baixo valor, repita a si próprio esta frase: "Volta ao trabalho! Volta ao trabalho! Volta ao trabalho!"

Em última análise, nada o ajudará mais na sua carreira do que ganhar a reputação de ser o tipo de pessoa que consegue fazer depressa e bem os serviços importantes. Esta reputação irá torná-lo uma das personalidades mais valiosas e respeitadas no seu campo de especialidade.

ENGULA O SAPO!

Determine-se hoje mesmo a desenvolver um sentido de urgência para tudo o que fizer. Seleccione uma área na qual tenha a tendência para adiar e decida fomentar o hábito de acção imediata nesse domínio.

Quando se deparar com uma oportunidade ou enfrentar um problema, actue de imediato. Quando lhe entregarem uma tarefa ou uma responsabilidade, execute-a depressa e dê conhecimento disso com prontidão. Aja com rapidez em todas as áreas importantes da sua vida. Ficará surpreendido por isso o fazer sentir muito melhor e lhe permitir realizar muito mais.

Execute Uma Única Tarefa de Cada Vez

O segredo do verdadeiro poder radica no seguinte: aprender, através da prática constante, a administrar os nossos recursos e a concentrá-los, num dado momento, sobre um determinado ponto.

– James Allen

Engula o sapo! Toda a planificação, definição de prioridades e organização se resume a este conceito simples.

Na sua capacidade para seleccionar e começar a tarefa mais importante, para depois se concentrar nela resolutamente até à sua conclusão, reside a chave para alcançar elevados níveis de performance e de produtividade pessoal.

Todas as grandes realizações da humanidade foram precedidas por um longo período de labor árduo e intenso até que o trabalho estivesse feito.

Lidar com uma única tarefa de cada vez exige que, uma vez que se começou, se continue a trabalhar nela,

sem distracções, até que o serviço esteja 100 por cento completo. Estimule-se continuamente a prosseguir em frente repetindo muitas vezes a frase "Volta ao trabalho!", de cada vez que se sinta tentado a parar ou a ir fazer outra coisa.

Ao concentrar-se decididamente na tarefa mais importante, conseguirá reduzir em 50 por cento ou mais o tempo necessário para a concluir.

Estima-se que a tendência para começar e abandonar uma tarefa, para pegar nela e largá-la e depois regressar de novo, possa aumentar até 500 por cento o tempo exigido para a completar.

De cada vez que voltamos a pegar num serviço, temos de retomar o contacto e a familiaridade com o ponto em que estávamos quando o deixámos e com aquilo que ainda resta para efectuar. Temos de superar a inércia e de iniciar de novo a marcha. Temos de recuperar o ímpeto e o ritmo de trabalho.

Mas quando nos preparamos com cuidado e só depois começamos, recusando as paragens ou as distracções até que o trabalho esteja terminado, desenvolvemos energia, entusiasmo e motivação. Melhoramos o nosso desempenho e ficamos mais produtivos. Trabalhamos mais depressa e com maior eficácia.

A verdade é que a partir do momento em que decidimos qual é a tarefa número um, qualquer outra coisa que se faça não deixa de ser um relativo desperdício de tempo. De acordo com as nossas prioridades, qualquer outra actividade é de facto menos valiosa ou menos relevante do que aquele trabalho específico.

Quanto mais nos disciplinamos para trabalhar sem paragens numa só tarefa, mais avançamos ao longo da "Linha da Eficiência". E realizamos muito mais trabalho de alta qualidade em bastante menos tempo.

Contudo, cada vez que paramos de trabalhar, quebramos este ciclo e retrocedemos na Linha da Eficiência até um ponto em que cada parte da tarefa se torna mais difícil e consome mais tempo.

Elbert Hubbard definiu a autodisciplina como sendo "a capacidade de nos obrigarmos a fazer o que devemos, no momento em que devemos, quer tenhamos vontade quer não".

No fim de contas, o sucesso em qualquer área de actuação requer toneladas de disciplina. Autodisciplina, autodomínio e autocontrolo são as pedras basilares do carácter e da performance elevada.

O verdadeiro teste de carácter, força de vontade e determinação consiste em começar uma tarefa prioritária e persistir nela até que esteja 100 por cento concluída.

Na realidade, a perseverança é a autodisciplina em acção. A boa notícia é que quanto mais nos disciplinarmos para persistir numa tarefa importante, mais gostaremos de nós próprios e nos respeitaremos, e maior será a nossa auto-estima. E quanto mais gostarmos de nós mesmos e nos respeitarmos, mais fácil será disciplinarmo-nos para persistirmos ainda mais.

Ao concentrarmo-nos clara e resolutamente na tarefa de maior valor até que ela esteja 100 por cento terminada, estaremos, na verdade, a moldar o nosso próprio carácter. Iremos converter-nos em pessoas de capacidades superiores.

Tornamo-nos mais fortes, mais competentes, mais confiantes e mais felizes. Vamos sentir-nos mais poderosos e produtivos.

Sentimo-nos capazes de estabelecer e de alcançar qualquer objectivo. Tornamo-nos donos e senhores do

nosso próprio destino. Entramos numa espiral ascendente de eficácia pessoal, tendo o futuro absolutamente garantido.

E a chave para tudo isto reside na definição da coisa mais importante e valiosa que se pode fazer em cada momento e, depois, no acto de "engolir o sapo!"

ENGULA O SAPO!

Actue! Determine-se hoje mesmo a seleccionar a tarefa ou o projecto mais importante que possa executar e depois lance-se ao trabalho de imediato.

Logo que inicie aquela tarefa ou projecto, discipline-se de modo a persistir sem distracções até que o trabalho esteja 100 por cento concluído. Encare isto como um "teste" para descobrir se é o tipo de pessoa que consegue tomar a decisão de começar alguma coisa e levá-la até ao fim. Uma vez que se ponha a trabalhar, recuse-se a parar antes que o serviço fique concluído.

Conclusão: Juntando Todas as Peças

A chave para a felicidade, a satisfação, os grandes êxitos e a maravilhosa sensação de poder e de eficácia pessoal passa pelo desenvolvimento do hábito de engolir os sapos em primeiro lugar quando se começa a trabalhar.

Afortunadamente, esta é uma competência que se aprende através da repetição. E o sucesso está garantido ao incrementarmos o hábito de começar sempre com a tarefa mais importante, antes de fazer qualquer outra coisa.

Aqui fica um resumo das vinte e uma grandes estratégias para acabar com os adiamentos e conseguir fazer mais coisas mais depressa. Reveja estas regras e princípios com regularidade, até que se entranhem firmemente no seu pensamento e acções, e o seu futuro estará garantido.

1. **Arranje a mesa:** Decida exactamente aquilo que quer. A clareza é essencial. Antes de começar a trabalhar, escreva os seus objectivos e metas num papel.

2. **Planifique cada dia com antecipação:** Pense no papel. Cada minuto que gasta a planificar pode pou-

par-lhe cinco ou dez minutos durante a fase de execução.

3. **Aplique a Regra 80/20 a todas as situações:** Vinte por cento das suas actividades serão responsáveis por 80 por cento dos resultados. Concentre sempre os seus esforços naqueles 20 por cento de tarefas ou actividades.

4. **Considere as consequências:** As tarefas e prioridades mais importantes são aquelas que têm as consequências mais sérias, positivas ou negativas, na sua vida e no seu trabalho. Concentre-se nelas acima de tudo.

5. **Pratique continuamente o Método ABCDE:** Antes de começar a trabalhar numa lista de tarefas, reserve uns momentos para as organizar por ordem de valor e prioridade, de modo que tenha a certeza de que estará a trabalhar nas suas actividades mais relevantes.

6. **Concentre-se nas áreas-chave que produzem resultados:** Identifique e defina aqueles resultados que são absoluta e definitivamente necessários para que consiga fazer bem as suas tarefas e trabalhe neles ao longo de todo o dia.

7. **Obedeça à Lei da Eficiência Obrigatória:** Nunca há tempo suficiente para fazer tudo, mas há sempre tempo suficiente para fazer as coisas mais importantes. Quais são essas coisas?

8. **Prepare-se cuidadosamente antes de começar:** A preparação prévia previne desempenhos pobres.

9. **Faça os trabalhos de casa:** Quanto mais entendido e competente se tornar em relação às suas tarefas--chave, mais depressa as irá começar e mais cedo as concluirá.

10. **Rendibilize os seus talentos especiais:** Determine com exactidão que coisas é muito bom a fazer, ou poderá vir a ser, e entregue-se de alma e coração a executar muito, muito bem essas tarefas específicas.

11. **Identifique os seus principais constrangimentos:** Determine os pontos de estrangulamento, internos ou externos, que definem a velocidade com que consegue alcançar os seus objectivos mais importantes, e concentre-se em aliviá-los.

12. **Um barril de petróleo de cada vez:** Se der um passo de cada vez, conseguirá realizar os trabalhos mais difíceis e complicados.

13. **Exerça pressão sobre si próprio:** Imagine que tem de sair da cidade durante um mês e trabalhe como se tivesse de concluir todas as suas tarefas maiores antes de partir.

14. **Maximize os seus recursos pessoais:** Identifique os seus períodos diários de maior energia mental e física e programe as tarefas mais importantes e

exigentes para serem executadas nessas alturas. Descanse bastante para que possa trabalhar no seu máximo.

15. **Motive-se para a acção:** Seja o seu próprio factor de incentivo. Procure o lado mais positivo de cada situação. Concentre-se mais na solução do que no problema. Seja sempre optimista e construtivo.

16. **Pratique o adiamento criativo:** Uma vez que não pode fazer tudo, tem de aprender a pôr de lado propositadamente aquelas tarefas de baixo valor a fim de poder dispor de tempo suficiente para as poucas coisas que verdadeiramente contam.

17. **Faça primeiro a tarefa mais difícil:** Comece cada dia com a tarefa mais difícil, aquela que pode contribuir mais para si e para o seu trabalho, e seja determinado em não a largar até que esteja concluída.

18. **Divida a tarefa:** Divida as tarefas grandes e complexas em pequenas parcelas e depois comece por fazer apenas uma reduzida parte da tarefa.

19. **Crie grandes blocos de tempo:** Organize os seus dias em função de grandes blocos de tempo, nos quais se possa concentrar nas tarefas mais importantes durante extensos períodos.

20. **Desenvolva um sentido de urgência:** Adquira o hábito de atacar logo as suas tarefas-chave. Torne-se conhecido como sendo uma pessoa que faz as coisas bem e depressa.

21. **Execute uma única tarefa de cada vez:** Estabeleça prioridades claras, comece de imediato pela tarefa mais importante e depois trabalhe sem paragens até que esteja 100 por cento terminada. Esta constitui a verdadeira chave para os elevados desempenhos e para a máxima produtividade pessoal.

Tome a resolução de praticar estes princípios todos os dias até que eles se tornem a sua segunda natureza. Interiorizando estes hábitos de gestão pessoal como características permanentes da sua personalidade, o seu futuro não terá limites.

Faça-o! Engula os sapos!

Sobre o Autor

BRIAN TRACY é um conferencista profissional, formador, consultor e director da Brian Tracy International, empresa de formação e consultoria sediada em Solana Beach, na Califórnia. É também um milionário que se fez a si próprio.

Brian aprendeu as suas lições pela via mais dura. Não concluiu o ensino secundário e trabalhou em empregos precários durante vários anos. Lavou pratos, carregou madeira, escavou poços, empilhou rolos de feno em propriedades agrícolas e foi operário em fábricas.

Aos vinte e poucos anos tornou-se vendedor e começou a subir no mundo dos negócios. Ano após ano, estudando e aplicando todas as ideias, métodos e técnicas que ia descobrindo, foi subindo a pulso e chegou a chefe de operações de uma empresa avaliada em 265 milhões de dólares.

A meio dos trinta, inscreveu-se na Universidade de Alberta e tirou um bacharelato na área do Comércio; mais tarde, fez uma pós-graduação em Gestão e Administração na Universidade de Columbia Pacific. Ao longo dos anos, trabalhou em 22 empresas e indústrias diferentes. Em 1981, começou a ensinar os seus princípios

de sucesso em colóquios e seminários por todo o país. Hoje em dia, os seus livros, programas em cassetes áudio e seminários em vídeo estão traduzidos em 20 línguas e são utilizados em 38 países.

Brian tem uma ideia fixa: acredita que a pessoa comum (ou a que está acima da média) possui um enorme potencial inexplorado. Acredita que cada um pode avançar muito mais depressa em direcção aos seus objectivos se aprender e praticar os métodos-chave, as técnicas e as estratégias que foram anteriormente utilizadas com sucesso por outras pessoas.

Desde que começou a dar conferências de forma profissional, Brian partilhou as suas ideias com mais de dois milhões de pessoas em 23 países. Foi consultor e formador em mais de 500 empresas. Experimentou e pôs em prática cada princípio expresso neste livro. Ajudou-se a si próprio, e a um número incontável de pessoas, no sentido de superar a frustração e o baixo rendimento e alcançar a prosperidade e o sucesso.

Brian Tracy considera-se um "leitor ecléctico". Não se vê como um investigador académico, mas antes como alguém que sintetiza informação. Todos os anos, passa centenas de horas a ler um vasto leque de jornais, revistas, livros e outros materiais. Para além disso, ouve muitas horas de cursos em cassetes áudio, assiste a inúmeros seminários e vê bastantes vídeos sobre temas que lhe interessam. A sua base de conhecimentos completa-se com informação compilada a partir da rádio, da televisão e de outros meios de comunicação social.

Ele assimila ideias e informações apoiando-se na sua experiência pessoal e na de outros, e incorpora-as no seu próprio conhecimento. É autor de mais de uma

dúzia de *best-sellers*, entre os quais se incluem *Maximum Achievement*, *Advanced Selling Strategies* e *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*. Escreveu e produziu mais de 300 cursos de aprendizagem em áudio e vídeo, que foram traduzidos para 20 línguas e que se ensinam em 35 países.

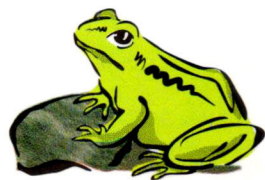
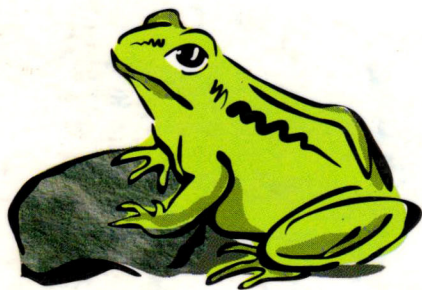
Brian tem quatro filhos e um casamento feliz. Vive numa quinta em San Diego. Viaja, dá mais de 100 conferências por ano e possui negócios em 17 países. A nível mundial, é considerado como uma das mais destacadas autoridades na área da realização e do sucesso pessoal.

Para mais informações sobre *Engula Sapos!* e outras obras de Brian Tracy, contacte:

Tracy Human Performance, Portugal
Edifício Premium – Bloco B
Alameda Fernão Lopes 16-A, 1.º
Miraflores
1495-136 Algés
Tel: 210 949 700
Fax: 210 949 601
José Aires da Silva, Director
e-mail: jose.aires@tracy-international.pt

Brian Tracy International
462, Stevens Avenue, Suite 202
Solana Beach, CA 92075 Califórnia, EUA
Tel: (001) 858 481 29 77

Índice

Brian Tracy é autor de alguns dos maiores *best-sellers* do campo da gestão e do desenvolvimento do potencial humano e é também um dos oradores de maior sucesso em todo o mundo. Antes de fundar a sua empresa de recursos humanos, a Brian Tracy International, teve uma carreira de grande sucesso em vendas, marketing, investimentos, imobiliária e consultoria. De entre as suas obras, destacam-se *Estratégia Turbo* (Pergaminho, 2005), *Vitória* (Pergaminho, 2005) e *As Leis Inquebráveis do Sucesso* (Pergaminho, 2005). Vive com a mulher e os quatro filhos num campo de golfe em San Diego e trabalha como voluntário para instituições de beneficência.

Qualquer profissional sabe que os "sapos" fazem parte da ementa diária de uma empresa. Os "sapos" surgem sob a forma de tarefas, atitudes ou acções exigentes, difíceis, complexas e até desagradáveis. A nossa tendência é pô-los de parte, ignorá-los ou adiá-los. Mas de nada serve. Mais cedo ou mais tarde, todos temos de "engolir sapos".

Brian Tracy, autor de diversos *best-sellers* no campo da gestão, demonstra, ao longo destas páginas, que os profissionais de sucesso não são aqueles que tentam fazer tudo aquilo que têm a fazer – são aqueles que sabem estabelecer prioridades, concentrando-se nas tarefas mais importantes.

Com base numa divertida metáfora, *Engula Sapos!* ensina como lidar com as tarefas mais complexas – aquelas que normalmente adiamos, mas que também podem ser as mais compensadoras – de forma a sermos mais disciplinados, organizados, determinados e eficientes.

capa: Marta Teixeira

ISBN 972-711-608-6

9 789727 116089

vectores de liderança

Pergaminho